

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE LA CONSTRUCTION  
DU COLLECTIF DE TRAVAIL EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL :  
LE CAS D'UNE AGENCE DE PLACEMENT DE PERSONNEL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
LUCIE ENEL

JANVIER 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

En premier lieu, je souhaite remercier les participantes à cette recherche qui ont accepté de partager leur expérience. Ce mémoire est avant tout le fruit de leur précieuse collaboration. Merci également à la directrice de l'équipe du service 24h pour sa confiance et pour m'avoir ouvert les portes de l'organisation.

Je remercie ma directrice, Chantal Aurousseau, qui fut une grande source d'inspiration et qui a grandement contribué à faire naître chez moi l'envie de poursuivre des études de cycle supérieur. Merci pour l'accueil toujours chaleureux, le soutien et les encouragements sincères depuis des années. Merci pour les analyses riches et éclairantes qui ont grandement contribué à la qualité de ce mémoire. Merci d'avoir cru en moi tout au long de ce périple, dans le haut comme dans le creux des vagues. J'achève cette étape importante de ma vie d'étudiante remplie de gratitude pour les nombreux apprentissages académiques et personnels nés de cette relation enrichissante. Merci pour tout, Chantal!

Je voudrais remercier chaleureusement mes amies Julie, Brenda et Valérie pour leur écoute et leur soutien. Les bons moments passés en leur compagnie, ont contribué, à leur manière, à l'accomplissement de cette épreuve avant tout morale. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Thomas qui m'a encouragée et soutenue tout au long de mes études. Merci pour son soutien affectif et matériel, sa patience et son amour. Merci à mes parents pour leur soutien inconditionnel dans ce projet comme dans tous mes projets de vie. Et merci à Michèle, pour ses conseils avisés et pour avoir posé le dernier regard sur mon mémoire.

Enfin, merci au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et au Fonds de recherche du Québec - Société et culture pour leur appui financier à ma recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Un brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle.....	3
1.2 L'émergence de tensions entre les pôles du contrôle et de l'autonomie... ..	5
1.3 L'émergence de tensions entre les pôles de la flexibilité et de l'intensification du travail .....	7
1.4 Le lien social à l'épreuve des TIC .....	8
1.5 Objectifs de recherche et question générale de recherche .....	11
1.6 Pertinence sociale et scientifique.....	11
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE .....	13
2.1 Le télétravail .....	13
2.1.1 Définitions du télétravail.....	13
2.1.2 Les perspectives paradigmatiques du télétravail.....	15
2.1.3 La distance .....	17
2.1.4 Le contrôle .....	20
2.2 Le collectif de travail .....	23
2.2.1 La définition du collectif de travail.....	23
2.2.2 L'apport du collectif de travail.....	26
2.2.3 La construction de la cohésion groupale à l'épreuve des TIC .....	27
2.3 Le modèle systémique de la communication .....	29
2.4 Questions spécifiques.....	33
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	36
3.1 Posture épistémologique .....	36



3.2 Perspective méthodologique .....	36
3.3 Stratégie de recherche .....	37
3.4 Techniques et instruments de collecte de données.....	39
3.5 Échantillon de recherche .....	41
3.6 Modalités de traitement et d'analyse de données.....	43
3.7 Considérations éthiques .....	46
3.8 Présentation du cas à l'étude .....	47
3.8.1 L'organisation <i>Delta</i> .....	48
3.8.2 Les restructurations organisationnelles .....	49
3.8.3 L'organisation du travail .....	49
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	57
4.1 Le télétravail.....	57
4.1.1 Le fonctionnement du service 24h .....	57
4.1.2 Le travail en équipe.....	73
4.1.3 L'appartenance.....	78
4.1.4 Le climat de travail.....	82
4.1.5 Les avantages du télétravail .....	86
4.1.6 Les inconvénients du télétravail.....	89
4.2 La communication.....	95
4.2.1 Les relations avec les succursales et la direction .....	95
4.2.2 La communication fonctionnelle .....	98
4.2.3 La communication informelle.....	102
4.2.4 Les pièges de la communication par courriel.....	105
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	109
5.1 Le télétravail : la perspective paradigmatique organisationnelle.....	109
5.2 Le contrôle face à l'autonomie.....	111
5.2.1 Les mesures de contrôle en temps réel et l'absence de stratégie de régulation individuelle .....	111

5.2.2 Les conséquences sur la conciliation travail-famille .....	114
5.2.3 Le contrôle social et l'absence de stratégie de régulation collective ...	116
5.3 La flexibilité face à l'intensification du travail .....	119
5.3.1 La gestion des courriels sur le temps personnel .....	119
5.3.2 L'absence de pauses .....	121
5.3.3 L'urgence permanente .....	122
5.4 Les réactions défensives et la non-remise en question des pratiques organisationnelles .....	123
5.5 L'ambiguïté de la zone relationnelle .....	126
5.5.1 La perception d'une faible distance psychologique .....	127
5.5.2 La distance physique qui entretient la représentation commune positive du collectif de travail .....	131
5.5.3 Les risques liés à l'exclusion de la possibilité de conflits .....	133
CONCLUSION .....	139
ANNEXE A	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	145
ANNEXE B	
GRILLE HORAIRE TYPE .....	147
APPENDICE A	
DOCUMENT INFORMATIF DELTA .....	148
APPENDICE B	
GUIDE D'ENTREVUE .....	156
BIBLIOGRAPHIE .....	165

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Synthèse des caractéristiques des participantes .....	43

## RÉSUMÉ

Les révolutions technologiques des dernières décennies accompagnées de la démocratisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément transformé nos façons de travailler et de communiquer. Dans le monde organisationnel, le phénomène du télétravail est de plus en plus répandu. Cette nouvelle modalité de travail a toutefois des conséquences psychosociales méconnues, peu d'études s'étant penchées sur le télétravail d'un point de vue communicationnel.

À travers ce mémoire, centré sur une approche communicationnelle, nous cherchons à comprendre comment se construit un collectif de travail en contexte de télétravail à partir de l'expérience de télétravailleuses œuvrant dans une agence de placement de personnel. Pour ce faire, nous interrogeons les pratiques communicationnelles et la dynamique relationnelle d'une équipe dont les membres pratiquent exclusivement le télétravail. Nous y documentons la prise en compte de l'aspect relationnel de la communication dans les échanges médiatisés et explorons les liens entre la communication essentiellement digitale en télétravail et la construction du collectif de travail ainsi que de la cohésion censée le caractériser. En outre, la littérature révélant des tensions à l'œuvre entre plusieurs phénomènes propres au télétravail (autonomie et contrôle; flexibilité et intensification du travail), nous cherchons à explorer les dynamiques sous-jacentes à ces tensions.

Nos résultats révèlent des conditions de travail difficiles qui participent à une intensification du travail et à une faible autonomie des télétravailleuses. Également, la souplesse et la flexibilité associées au télétravail renvoient davantage ici à celles de l'organisation qu'à une réelle flexibilité des travailleuses. Par ailleurs, une certaine ambiguïté entoure la zone relationnelle ; d'un côté, les travailleuses éprouvent un fort sentiment d'appartenance à leur équipe et perçoivent même la distance physique comme le principal facteur responsable de la bonne entente dans l'équipe, mais d'un autre côté une grande partie des divergences entre les travailleuses passent inaperçues, d'où leur représentation positive du collectif de travail. Ainsi, nous croyons que la distance physique ne détruit pas le collectif de travail, mais le fait exister de façon paradoxale, sur un mélange de malentendus et de représentations, duquel il résulte une cohésion de surface.

Mots-clés : télétravail, collectif de travail, pratiques communicationnelles, intensification du travail, enjeux psychosociaux.



## INTRODUCTION

Le télétravail, rendu possible par la démocratisation des technologies de l'information et de la communication, est une pratique en expansion qui concerne de plus en plus de travailleuses et travailleurs. Cependant, les conséquences psychosociales de ces nouvelles organisations du travail sont encore relativement peu connues, peu d'études s'étant penchées sur cet objet de recherche d'un point de vue communicationnel.

L'origine de notre intérêt pour les dynamiques relationnelles associées aux nouvelles pratiques de télétravail prend racine dans la volonté de démystifier les discours associant télétravail avec flexibilité, liberté et meilleure conciliation travail-famille. Sans prétendre que cette modalité de travail n'offre pas des avantages à ces différents niveaux, nous souhaitons surtout sortir des voies portées principalement par le monde de la gestion qui constituent au demeurant la grande majorité des publications sur le télétravail et qui présentent, pour la plupart, le télétravail comme la clé pour une meilleure qualité de vie. À partir de l'expérience de télétravailleuses, cette recherche, centrée sur une approche communicationnelle, interroge la construction d'un collectif de travail en contexte de télétravail, dans une agence de placement de personnel. Ce questionnement sera notamment guidé par la mise en lumière de plusieurs tensions propres au phénomène du télétravail identifiées au fil de nos lectures.

Dans les pages qui suivent, nous présentons dans le premier chapitre une problématique situant les connaissances sociales et scientifiques disponibles afin d'en arriver à la formulation d'une question générale de recherche. Le deuxième chapitre présente le cadre théorique qui nous permet de spécifier notre questionnement de recherche. Le troisième chapitre expose la posture épistémologique, la perspective méthodologique, la stratégie de recherche retenue, les techniques et instruments de collecte de données, le mode d'échantillonnage, la modalité de traitement et d'analyse



des données, les considérations éthiques ainsi qu'une présentation du cas à l'étude. Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats de notre étude, suivis dans le cinquième chapitre d'une discussion de ces résultats. La conclusion propose finalement une synthèse du travail accompli, une recension des éléments essentiels ressortis de notre étude et des pistes de recherche futures.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Nous proposons une problématique qui dégage la pertinence sociale et scientifique de notre objet et participe à la formulation de la question générale qui orientera notre recherche. Dans un premier temps, nous abordons le brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle engendré par l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du télétravail. Dans un deuxième temps, nous présentons les tensions émergeant dans des contextes de télétravail entre les pôles du contrôle et de l'autonomie et entre ceux de la flexibilité et de l'intensification du travail. Il est ensuite question du lien social dans les collectifs de travail et des défis liés à sa construction dans un environnement de travail médiatisé.

#### 1.1 Un brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle

Les révolutions technologiques des dernières décennies accompagnées de la démocratisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication ont profondément transformé nos façons de travailler et de communiquer. Sur le marché de l'emploi, le secteur le plus touché par ces changements est celui des services, qui concerne pas loin de 80% des travailleuses et travailleurs du Québec (Statistiques Canada, 2014). L'accessibilité de nombreux dispositifs technologiques a permis de réduire et d'automatiser des tâches de bas niveau et d'en revaloriser d'autres. En outre, nombre de ces dispositifs sont également présents dans les sphères de la vie privée et assurent la gestion d'une grande quantité d'activités (e-commerce, banque à distance, e-administration...) (Bobillier Chaumon, 2014). Depuis quelques

années, l'avènement des réseaux socionumériques favorise également une certaine forme de mise en relation entre les individus.

Cette omniprésence des TIC tant dans les sphères professionnelle que privée a toutefois des conséquences psychosociales méconnues. En effet, le volume accru d'informations transmises par les TIC associé à leur instantanéité, entraîne un bouleversement du rapport à l'espace et au temps. Ainsi, au niveau professionnel, le travail, traditionnellement ancré dans des temps et des lieux bien définis, tend à être décloisonné des espaces et moments de la journée autrefois délimités. Les TIC, en procurant un accès quasi continu au travail, rendent plus difficile l'établissement d'une frontière claire entre vie professionnelle et privée (CEFRIO, 2001; Ortar, 2009; Rey et Sitnikoff, 2006; Tremblay *et al.*, 2006).

Ces enjeux s'incarnent particulièrement dans le phénomène du télétravail, caractérisé notamment par une distance du lieu de travail centralisé et par l'utilisation des TIC. De nouvelles dispositions de la loi française définissent la pratique du télétravail comme telle:

[...] Toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. (Art. L. 1222-9, Code du travail, 2012)

Cet accord juridique sur la pratique du télétravail en France témoigne de la volonté d'encadrer davantage cette modalité de travail, qui concerne de plus en plus de travailleuses et travailleurs. Selon les données de Statistiques Canada analysées par Brunelle (2010), au Canada, en 2008, 1,21 million de travailleurs passaient au moins une journée de travail par semaine à domicile et, au Québec, il s'agissait de 250 000 personnes. La croissance du nombre de télétravailleurs a été de près de 20% au

Canada entre 2005 et 2010. Si au Québec et au Canada, le télétravail reste encore peu encadré juridiquement, plusieurs réflexions présentes dans les plans stratégiques de la Commission des normes du travail (Commission des normes du travail, 2008) expriment le besoin d'un encadrement plus précis de cette modalité de travail.

## 1.2 L'émergence de tensions entre les pôles du contrôle et de l'autonomie

Le télétravail est régulièrement présenté comme un projet social permettant notamment le resserrement des liens familiaux et de voisinage grâce à une meilleure conciliation travail-vie personnelle (Largier, 2001; Thomsin, 2003; Tremblay *et al.*, 2006). Ce type de communication médiatisée fait, par ailleurs, naître de nouvelles formes de distance. La mobilité rendue possible par les TIC, qu'elle soit spatiale, temporelle ou organisationnelle n'est finalement que distance. Il s'agit d'une distance qui se recompose sans cesse, distance de l'individu à ses projets, à ses collègues, à son organisation (Largier, 2001). Cette distance qui définit la pratique du télétravail, conjuguée à l'utilisation des TIC et à la médiatisation accrue des échanges, fait s'affronter plusieurs forces en tension.

Parmi les tensions révélées par les ajustements du rapport au temps et à l'espace apparaît celle qui oppose le contrôle additionnel du rendement et l'autonomie accrue des travailleuses et travailleurs (Morin, 2000; Rey et Sitnikoff, 2006.) Le déphasage spatiotemporel de l'exercice du travail pousse les entreprises à revoir les pratiques de contrôle traditionnelles construites autour des notions de lieu, de temps et d'action (Lallé, 1999), qui s'adaptent mal au contexte du télétravail. Puisqu'il n'est plus possible de contrôler le temps et la présence au travail (contrôle taylorien), le contrôle se déploie alors sur ce qui reste visible, autrement dit sur les éléments sur lesquels il reste une prise malgré la distance (Felstead *et al.*, 2003; Taskin, 2006). Sans plus de données sur la manière dont les tâches sont effectuées, les principaux éléments qui demeurent tangibles et objectivables s'incarnent dans les résultats (Marc *et al.*, 2011;



Morin, 2000; Taskin, 2006). Ce faisant, plusieurs aspects d'ordre qualitatif et contextuel ne sont pas pris en compte quand vient le temps de l'évaluation (Carré et Craipeau, 1996 ; De Gaulejac, 2011; Morin, 2000).

Les nouvelles technologies d'information et de communication bouleversent le rapport à ce que l'on fait. La visibilité change de nature. Elle devient virtuelle. [...] Ce que [le travailleur] produit est « avalé » par un système complexe dans lequel sa production propre n'est pas aisément identifiable. Lorsque la production n'est plus évidente, on s'attache à vouloir la cerner le plus objectivement possible. Lorsque le sens de ce que chacun produit échappe à la perception directe, on met en place des instruments de calcul pour chercher à le saisir. D'où une inflation de procédures d'évaluation qui tentent de mesurer la production. La question se pose alors des écarts entre ce que ces outils permettent de saisir et l'activité réelle. (De Gaulejac, 2011 : 42).

La substitution des paramètres de contrôle du temps à ceux des résultats est parfois présentée comme une certaine libération des travailleuses et travailleurs grâce à une plus grande autonomie possible dans l'aménagement de leur horaire de travail. Toutefois, c'est sans compter que pour répondre aux besoins et contraintes du donneur d'ordre ou à ceux de la clientèle, le salarié doit néanmoins être présent et actif à son poste apparemment « portable », et ce à des heures souvent bien définies (Morin, 2000). La télétravailleuse ou le télétravailleur aurait alors moins de contrôle qu'il n'y paraît sur la façon dont il souhaite organiser son travail, de même que sur le partage de son temps entre les sphères privée et professionnelle.

La rupture des modes de contrôle s'opère également au niveau du collectif de travail. En limitant les possibilités de la travailleuse ou du travailleur d'interagir avec ses collègues, l'exercice du télétravail influence les stratégies de régulation collectives normalement à l'œuvre dans un contexte de travail en présence. En effet, sur le terrain, le contrôle peut avoir tendance à se multiplier par celui qu'exercent les pairs, tandis qu'en situation de télétravail, le fonctionnement de la travailleuse ou du travailleur échappe à la vue et donc au contrôle de ses collègues. Parallèlement, le



soutien par le masquage d'erreurs, que les pairs peuvent plus facilement opérer sur le terrain, est également compromis dans l'exercice du télétravail (Taskin et Tremblay, 2010).

En somme, en plus d'influencer les stratégies de régulation collectives, une organisation du travail médiatisée par les TIC a tendance à *invisibiliser* le travail non quantifiable et à engendrer une surveillance rapprochée des télétravailleuses et télétravailleurs grâce à des indicateurs de contrôle plus stricts (Fairweather, 1999; Morin, 2000; Taskin, 2006; Taskin et Tremblay, 2010). Pourtant, on attend des télétravailleuses et des télétravailleurs qu'ils fassent preuve d'une importante autonomie, cette compétence étant souvent la première identifiée parmi les caractéristiques individuelles recherchées chez ces employées, employés (Brunelle, 2009; St-Onge *et al.*, 2000; Walrave, 2010). De fait, il semble pertinent d'interroger la nature paradoxale de cette logique qui voit coexister des injonctions à l'autonomie à l'endroit des télétravailleuses et télétravailleurs avec une certaine intensification du contrôle axé sur les résultats.

### 1.3 L'émergence de tensions entre les pôles de la flexibilité et de l'intensification du travail

La flexibilité souvent mise de l'avant comme l'un des principaux avantages du télétravail, semble être à la fois la source de certaines formes d'intensification et de précarisation du travail (Dubé, 2009 ; Largier, 2001; Morin, 2000; Taskin, 2006). Pour cause, la flexibilité qui caractérise le télétravail ne renvoie pas seulement à celle des individus effectuant leurs tâches, mais aussi aux tâches elles-mêmes. « Ce qui importe alors, c'est que [le travail] soit effectué n'importe où et que sa localisation change au gré des besoins de l'entreprise » (Carré et Craipeau, 1996 : 347). Pour permettre que l'activité soit détachée d'un lieu, d'un temps et d'une personne particulière, le travail est découpé, fragmenté, morcelé en autant de tâches réalisables,

peu importe l'individu qui les exécute. Dans cette acception de rentabilité économique, le télétravail semble faire primer l'acte sur son acteur (Largier, 2001). Outre la dégradation du contenu des tâches, qui peuvent être plus répétitives, plus routinières ou encore plus limitées, la substitution plus facile de ce type de poste concourt également à la précarisation du statut d'emploi des télétravailleuses et télétravailleurs. Cette précarisation est accentuée par le fait que la plupart du temps, le « choix » du télétravail n'est pas celui des employées, employés. En effet, les raisons qui justifient le recours au télétravail sont surtout motivées par les exigences du travail lui-même et un pourcentage assez réduit de télétravailleuses et télétravailleurs le pratique finalement pour des motifs de conciliation travail-vie personnelle (Tremblay et Najem, 2010; Turcotte, 2010). En somme, la nature des tâches, souvent techniques et répétitives, qui rendent possible un travail exclusivement à distance, combinée au statut généralement précaire de ce type d'emploi concourt à une certaine intensification du travail.

#### 1.4 Le lien social à l'épreuve des TIC

Le renouvellement des formes de coordination propres au télétravail transforme les conditions de coprésence dans l'organisation elle-même, mais également dans les relations de la télétravailleuse et du télétravailleur avec les autres (collègues, donneurs d'ordre, supérieurs hiérarchiques). Ainsi, la distance associée à la communication essentiellement médiatisée en télétravail questionne la structure des liens sociaux. L'exhortation des travailleuses et travailleurs à une plus grande autonomie, le découpage du travail en unités indépendantes et la médiatisation accrue des échanges sont susceptibles d'altérer la raison d'être du collectif dans ses fondements mêmes.

Depuis la Révolution Industrielle qui a rassemblé les travailleuses et travailleurs dans les usines autour des outils de production, le travail est devenu le lieu central du lien

social en prenant le relais des anciens sites sociaux d'affiliation (Brun et Dugas, 2005). Toutefois, dans la pratique du télétravail, les sphères qui ont vu se développer ces liens sociaux n'existent plus. La tendance à fragmenter le travail conduit les individus à performer dans la réalisation de leurs tâches spécifiques, mais à les désengager du projet, entendu comme un tout. Une fois leurs tâches terminées, leur engagement l'est aussi (Dubé, 2009). C'est ainsi que la plus-value de l'« être ensemble » n'apparaît plus évidente. Sur le plan organisationnel, bien que les structures traditionnelles soient conservées et que les équipes de travail demeurent, il n'est plus aussi indispensable de construire des groupes qui partagent des valeurs communes (Carré et Craipeau, 1996). Les principales raisons qui poussent les télétravailleuses et télétravailleurs à se réunir découlent alors le plus souvent d'un dysfonctionnement, d'une planification stratégique ou d'un processus d'ajustement nécessaire à la résolution d'un problème spécifique (Dubé, 2009). Dans d'autres cas, échanger de manière informelle, mieux se « connaître », développer un sentiment d'appartenance, sont autant de motifs qui deviennent l'objet même des rencontres en face-à-face (Dubé, 2009).

Toutefois, l'intangibilité de ce lien social, qui par ailleurs se construit habituellement sur du long terme, fait en sorte que cette logique visant à « rattraper » les liens sociaux au travail dans des temps bien circonscrits, a souvent peu d'impacts réels sur le sentiment de cohésion de l'équipe (Taskin, 2006). Pour cause, l'unité du collectif et le sentiment d'appartenance qui en découle se construisent pour une bonne part à travers les relations affectives et les échanges informels entre les membres du groupe (Cormier, 2008; Landry, 2007; Marc *et al.*, 2011). De surcroît, c'est principalement au travers des messages non-verbaux et paraverbaux que se construit l'aspect relation de la communication (Watzlawick, 1972). Les TIC, en centrant les échanges sur la tâche et le contenu, offrent peu d'occasion de développer les liens sociaux et affectifs entre les membres d'une équipe.



Sachant que la technologie réduit la quantité et la richesse de l'information échangée, les équipes virtuelles ont plus de difficulté à accomplir des activités d'établissement et de consolidation d'équipe (*team building*), alors que, paradoxalement, ce sont les liens créés à travers ces échanges qui les aideront à passer à travers les moments difficiles et à affronter les défis que les équipes auront à surmonter et qui les mèneront donc à la réussite (Dubé, 2009 : 78).

De plus, dès lors que surgissent des désaccords, des malentendus ou des tensions, les conditions nécessaires à mettre en œuvre pour clarifier la situation (notamment les habiletés communicationnelles que sont l'écoute, le questionnement et le feedback) requièrent le plus souvent une coprésence des individus (Cormier, 2008). Pour autant, la communication d'affirmation et d'expression favorisée par les TIC apparaît peu propice lorsque la situation demande une centration sur la relation plutôt que sur le contenu.

Si les champs de la psychologie du travail ont montré depuis longtemps l'importance du collectif de travail dans des organisations du travail traditionnelles (Bobillier Chaumon, 2014), la question se pose de la nature de ces nouveaux types de collectifs dans les organisations du travail médiatisées par les technologies. Bien que les travailleuses et travailleurs, réunis par le réseau des TIC, continuent d'échanger des informations et de coopérer, la fragilisation du groupe entendu comme un tout n'est-elle pas le germe d'un démantèlement du collectif de travail? En bornant la responsabilité des travailleuses et travailleurs à leurs tâches individuelles, qu'advient-il du sentiment de responsabilité globale qui caractérise intrinsèquement le travail d'équipe? Les principes mêmes de cohésion et de solidarité ne sont-ils pas alors directement atteints?

### 1.5 Objectifs de recherche et question générale de recherche

La pratique du télétravail fait naître des paradoxes entre le contrôle additionnel du rendement et l'autonomie accrue des travailleuses et travailleurs, de même qu'entre la flexibilité que procure cette modalité de travail et l'intensification et la précarisation qu'elle engendre. L'émergence de ces tensions associées à la médiatisation des communications en situation de télétravail renouvelle la nature du lien social propre aux collectifs de travail. Toutefois, bien que le phénomène du télétravail soit largement documenté du point de vue organisationnel et managérial, il comporte encore beaucoup de zones d'ombre lorsqu'il est question de mieux comprendre les dynamiques relationnelles concourant à la structuration du collectif de travail.

À travers cette recherche, nous souhaitons explorer les enjeux relationnels qui caractérisent la construction du collectif de travail dans le contexte spécifique du télétravail. En adoptant une perspective communicationnelle centrée sur les relations, nous souhaitons également mieux comprendre les tenants et aboutissants des tensions mises en évidence dans la problématique. Dans cette optique, nous ne chercherons pas nécessairement à apporter des solutions aux interrogations que fait naître cette problématique, cette recherche se voulant plutôt une pierre à l'édifice permettant de dresser un portrait d'une situation jusque-là peu étudiée.

Sur la base de cet objectif, la question générale qui guidera notre recherche sera :

« Comment le collectif de travail se construit-il dans un contexte de télétravail, en regard du renouvellement du lien social et de l'émergence de nouvelles tensions qui y sont associés? »

### 1.6 Pertinence sociale et scientifique

Le contexte socioéconomique actuel pousse les organisations à adopter des modalités de travail axées sur la recherche d'une plus grande flexibilité. À ce titre, la littérature



révèle la popularité grandissante du télétravail auprès de nombreuses entreprises. Considérant le nombre de plus en plus important d'individus concernés par la pratique du télétravail, il apparaît essentiel de questionner plus en profondeur les conséquences psychosociales de ces choix organisationnels. Ainsi, sous l'angle particulier de l'approche communicationnelle, centrée sur les relations entre les individus, cette recherche permettra d'enrichir la compréhension entourant la construction des collectifs de travail et de leur dynamique relationnelle en contexte de télétravail. En outre, la littérature révélant des tensions à l'œuvre entre plusieurs phénomènes propres au télétravail (autonomie et contrôle; flexibilité et intensification du travail), cette recherche permettra d'explorer les dynamiques sous-jacentes à ces tensions et de mettre en relief certaines caractéristiques psychosociales des collectifs de télétravailleuses et télétravailleurs.

Par ailleurs, si l'objet du télétravail compte de nombreuses publications dans le domaine de la gestion, les recherches se penchant sur la nature du lien social dans le contexte de cette modalité de travail sont plus rares; en effet, la plupart des écrits scientifiques francophones de cette nature se bornent généralement à l'étude du sentiment d'isolement, souvent associé au télétravail. À ce titre, la perspective communicationnelle à partir de laquelle nous souhaitons étudier les collectifs de travail en contexte de télétravail représente un apport à la compréhension de cet objet de recherche.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous dressons un portrait des différents angles théoriques utilisés par d'autres chercheurs relativement à la problématique dégagée et nous définissons les principaux concepts contenus dans notre recherche, afin de comprendre le phénomène plus en profondeur.

#### 2.1 Le télétravail

Dans cette première section de notre cadre théorique, nous approfondissons le concept central de notre étude en présentant dans un premier temps les définitions du télétravail, suivies de ses perspectives paradigmatiques. Nous définissons également les concepts de distance et de contrôle qui caractérisent la modalité du télétravail.

##### 2.1.1 Définitions du télétravail

L'engouement des dernières années pour le télétravail a engendré de nombreuses études qui ont cherché à définir et à délimiter l'objet. Paradoxalement, ce foisonnement de publications scientifiques rend difficile la circonscription d'une définition claire et consensuelle de cet objet d'étude. En effet, il apparaît que chaque discours, guidé par ses enjeux propres et défendant une position particulière, adapte la définition en fonction de son propre angle d'approche. Le résultat de l'analyse de ces nombreuses publications sur le sujet offre donc un constat, celui qu'il coexiste différentes acceptions du télétravail et que chacune prise isolément n'offre qu'une perception parcellaire du phénomène.

Il est tout de même possible de réunir certains éléments qui font consensus dans l'établissement d'une définition du télétravail. En effet, dans la plupart des définitions proposées, le concept de télétravail sous-entend toujours la distance géographique et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Brunelle, 2009; Largier, 2001; Taskin, 2006; Valenduc et Vendramin, 2004). Ainsi, quelle que soit la définition retenue et les logiques qui les sous-tendent, le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme "normal" dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les TIC (Largier, 2001).

Thomsin (2003), de même que Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006) distinguent différentes modalités de travail faisant partie de la grande catégorie du télétravail, à savoir le télétravail à domicile, le télétravail au bureau des clients et le télétravail dans un autre siège d'activité. Tremblay, Chevrier et Di Loreto précisent que les groupes de télétravailleurs peuvent se caractériser sur une base spatio-temporelle et définissent le télétravail selon le lieu de travail et selon le nombre de jours travaillés à l'extérieur du lieu d'affaires principal de l'employeur.

De son côté, Walrave (2010) définit le télétravail en soulignant le caractère spécifique du contrôle des activités en contexte de télétravail. Pour lui, il s'agit de :

[...] l'exécution d'une activité professionnelle à distance grâce aux technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire à l'extérieur de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordres de surveiller l'exécution de la prestation (Walrave, 2010 : 76).

Pour sa part, Taskin (2006) ajoute aux éléments de dispersion spatiale et d'utilisation des TIC la notion de fréquence de l'arrangement, distinguant ainsi le télétravail du

travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas nécessairement le recours aux TIC.

Pour Sullivan (2003), le télétravail se doit d'être défini selon la nature de chaque projet, considérant que la nature du télétravail varie selon les TIC, le lieu de travail, la proportion de travail décentralisé et les arrangements contractuels.

Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons la définition générale du télétravail impliquant la distance géographique d'un lieu de travail centralisé associée à l'utilisation des TIC, en nous concentrant sur la forme la plus couramment associée à cette modalité de travail, à savoir le télétravail à domicile.

### 2.1.2 Les perspectives paradigmatiques du télétravail

Dans son importante recension de la littérature portant sur le télétravail, Largier (2001) identifie trois types de projets autour de cet objet, comme autant de perspectives appelant différents discours ainsi que différents critères de spécification du télétravail. Bien que cette étude date de 2001, notre propre revue de la littérature sur le sujet nous pousse à croire que ces résultats sont toujours représentatifs de la réalité. Ces trois perspectives paradigmatiques s'articulent autour des projets politique, individuel et organisationnel. Nous nous bornerons à rapporter les éléments concernant les projets individuel et organisationnel; le projet politique, qui conçoit le télétravail comme un moyen au service d'enjeux économiques nationaux (à travers des politiques d'emploi) apparaît trop éloigné des préoccupations qui nous habitent dans cette recherche.

#### Le télétravail comme projet individuel de mode de vie

Ce discours porte sur le rapport direct du télétravail aux individus et le perçoit comme un projet de modification du quotidien. Dans cette perspective microanalytique, le



télétravail se définit d'abord et avant tout par rapport à la télétravailleuse ou au télétravailleur en tant qu'acteur, prenant en compte ses aspirations, ses besoins et ses particularismes identitaires. Ici, l'attention est dirigée vers les changements des conditions de vie au travail et l'évolution des relations professionnelles engendrés par le télétravail. Les critères retenus pour décrire le télétravail sont alors ceux qui touchent directement le télétravailleur et l'utilisation de son temps et de son espace de travail ainsi que l'évolution de ses relations à autrui.

#### Le projet managérial et organisationnel

Dans ce contexte, le télétravail est un outil organisationnel venant supporter la flexibilité tant recherchée par les entreprises. Il est conçu comme un élément parmi d'autres contribuant à la mise en place de nouvelles formes organisationnelles. Toutefois, la flexibilité n'est désirée que parce qu'elle représente des gains potentiels pour l'organisation. Les voix qui adoptent cette perspective sont principalement de nature gestionnaire et le font dans l'optique managériale, donnant des recettes pour mettre en place le télétravail dans une organisation ou encore dans une optique de rentabilité économique, vantant alors la hausse de la productivité et la diminution des coûts qu'il permet. Selon cette perspective, le télétravail n'est qu'un moyen, les enjeux étant souvent d'abord ceux de la rentabilité. Ici, les critères qui servent à qualifier le télétravail font référence aux conditions environnementales, organisationnelles et juridiques dans lesquelles se déroule l'activité.

C'est au croisement de ces deux perspectives que s'articule notre recherche. En effet, nous tenterons de mieux comprendre les transformations des conditions de vie et des relations professionnelles des individus à un niveau microanalytique, à la lumière des nouvelles organisations du travail caractérisées notamment par la recherche de la flexibilité et la médiatisation des échanges. Ainsi, nous chercherons à mieux cerner les implications psychosociales du télétravail, entendu comme un outil permettant davantage de flexibilité.



### 2.1.3 La distance

Une des caractéristiques fondamentales du télétravail étant le fait de travailler en dehors du cadre normal de l'organisation, la notion de distance fait partie intégrante de cette modalité de travail, c'est pourquoi elle représente un enjeu central dans la plupart des études s'intéressant au télétravail. Néanmoins, les auteurs ne perçoivent pas tous de la même manière les implications qui découlent de cet éloignement entre certains employés et le reste de l'organisation. Pour certains (Cairncross, 1997), les contraintes de distance géographique sont aujourd'hui maîtrisées grâce à la démocratisation de nombreux outils technologiques (messagerie électronique, messagerie instantanée, visio et audio-conférences) tandis que pour d'autres (Olson et Olson, 2000; 2002), « la distance n'est pas morte » et la proximité physique demeure essentielle pour que les groupes de travail puissent fonctionner efficacement. Cette large palette dans l'appréhension du concept provient en partie du fait que celui-ci renvoie désormais à des significations multiples, l'essor des moyens de communication et des outils technologiques ayant révolutionné les enjeux entourant la distance. La revue de la littérature portant sur le sujet révèle son caractère fluctuant et multidimensionnel. La conception physique et linéaire de la distance physique aurait ainsi cédé sa place à une conception davantage sociocognitive (Michinov, 2008).

Les travaux de O'Leary et Cummings (2007) proposent que la proximité spatiale entre les membres d'une même équipe ne soit pas la seule dimension à prendre en compte lorsqu'il est question de mesurer la distance géographique. Ils distinguent donc trois autres dimensions dans la dispersion géographique au sein des groupes de travail à distance à savoir la *distance spatiale*, qui concerne la stricte distance linéaire, la *dispersion temporelle*, qui renvoie à la possibilité qu'ont les membres d'une équipe à distance de travailler ensemble pendant les heures « normales » de bureau (Saunders, *et al.*, 2004) et la *dispersion de configuration* qui a trait à la répartition des

membres du groupe entre les différents sites peu importe la nature des distances spatiales et temporelles.

Par ailleurs, plusieurs études (Cummings, 2007; Maznevski et Chudoba, 2000; Strauss et McGrath, 1994) révèlent les effets contrastés de la distance physique selon la taille du groupe et selon que les processus sont centrés sur la tâche ou sur les relations sociales. La coordination au sein des équipes virtuelles serait d'autant plus difficile que la tâche est complexe et qu'elle implique de nombreuses personnes (Michinov, 2008).

Taskin (2006) étudie la distance induite par le télétravail à partir du concept de *déspatialisation*. Ce dernier fait référence à la gestion de la distance non seulement *physique* (géographique), mais aussi et surtout *psychosociologique*, relative à l'éloignement de l'environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges formels et informels, valeurs partagées, langage, etc.)

Brunelle (2010) rejoint cette idée de distinction entre deux types de distance et propose, pour sa part, les concepts de *distance physique* et de *distance psychologique*. Pour lui, la *distance psychologique* pourrait avoir plus de conséquences sur les travailleuses et travailleurs que la *distance physique*. Au final, le sentiment d'éloignement se construirait davantage au niveau des représentations mentales plutôt qu'en lien avec la distance géographique. Un moyen de minimiser cette distance serait alors de susciter chez les télétravailleuses et télétravailleurs l'émergence d'une représentation mentale riche au sujet des personnes, des tâches et de l'organisation, tout en veillant à ce que cette représentation mentale demeure adéquate.

Nous retiendrons les distinctions effectuées par Brunelle (2010) et Taskin (2006) entre les notions de distance physique et psychologique, considérant que les enjeux

psychosociaux relatifs au télétravail apparaissent étroitement liés à la notion de distance psychologique élaborée par ces auteurs.

Finalement, certaines études mettent en lien le concept de distance avec celui de déterritorialisation (Carré et Craipeau, 1996; Largier, 2001). Pour Carré et Craipeau (1996), l'enjeu spatial du télétravail ne s'actualise pas tant dans la localisation de la travailleuse ou du travailleur à son domicile, mais plutôt dans sa mobilité possiblement démultipliée, rendue possible par les TIC. Ce faisant, le télétravail rendrait les flux de travail complètement indépendants de la localisation de la travailleuse ou du travailleur. De cette déterritorialisation de l'organisation découlerait un autre type de déterritorialisation, celle de l'individu au travail. En effet, en permettant de détacher l'activité d'un moment, d'un lieu et d'un individu particulier, l'organisation viserait à développer au maximum la circulation des travailleuses et travailleurs en son sein et favoriserait ainsi le transfert d'une équipe à une autre, d'un projet à un autre (Carré et Craipeau, 1996), voire d'une entreprise à une autre (McDonough III *et al.*, 2001; Zakaria *et al.*, 2004).

La déterritorialisation de l'individu au travail ferait naître une nouvelle forme d'organisation, celle de « l'entreprise réseau » (Largier, 2001) au sein de laquelle « les acteurs sont les nœuds, et les ordres, les procédures, les flux d'informations qui relient les acteurs deviennent des arcs. Peu importe ici que le nœud soit un individu isolé, mobile ou une entreprise sous-traitante avec laquelle des liens de partenariat existent. » (Largier, 2001 : 220-221). Dans ce contexte, le télétravail apparaît comme un mode d'organisation du travail qui utilise le réseau contre le territoire (Carré et Craipeau, 1996).



#### 2.1.4 Le contrôle

Les pratiques de contrôle ont considérablement évolué au cours des dernières décennies, délaissant le contrôle personnalisé exercé par les contremaitres pour celui de la gestion des ressources humaines (GRH). Aujourd'hui, les concepts de contrôle et de GRH sont d'ailleurs étroitement liés; la GRH étant souvent conçue comme un outil grâce auquel les gestionnaires intègrent les actions des individus de manière à les rendre compatibles avec les intérêts de l'organisation (Taskin, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons ainsi cette définition assez générale du contrôle comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs » (Langevin, 2002 : 90).

Les nouvelles organisations du travail médiatisées par les TIC renouvèlent la nature des enjeux entourant la notion de contrôle. Dans ses travaux, Taskin (2006; Taskin et Tremblay, 2010) étudie les effets de la *déspatialisation* sur les moyens de contrôle. Il rapporte notamment des résultats établissant des liens potentiels entre télétravail et surveillance rapprochée par le biais des TIC (Fairweather, 1999; Valsecchi, 2003; Wicks, 2002). Pour plusieurs de ces auteurs (Fairweather, 1999; Wicks, 2002), les technologies, plutôt que d'offrir plus d'autonomie aux télétravailleuses et télétravailleurs, donneraient plutôt plus d'indicateurs de contrôle aux gestionnaires. Les travaux de Metzger (2014) vont également dans ce sens, en soulignant le caractère intrusif de certains logiciels et applications de gestion permettant d'enregistrer les traces du travail et de rendre visibles les activités des individus. Ces phénomènes de surveillance accrue seraient d'ailleurs particulièrement développés dans certains milieux, par exemple les centres d'appels au sein desquels la présence de nombreuses applications informatiques et un contrôle a posteriori basé sur des indicateurs de performance soumettraient les téléopératrices et téléopérateurs à des



injonctions contradictoires (traiter en masse des appels et pratiquer une relation personnalisée) (Metzger, 2014).

Morin (2000) souligne non seulement la perte des aspects qualitatifs et contextuels du travail associés à ce type de contrôle, mais également la tentation pour les gestionnaires de se contenter des éléments objectivables et mesurables combinés par les logiciels de contrôle, ces résultats pouvant plus facilement être présentés à titre de conclusion dite objective et inéluctable. L'auteur évoque également l'émergence d'une forme de *télésubordination* due à la *télédisponibilité* des télétravailleuses et télétravailleurs. Pour lui, le télétravail transforme la portée des notions de présence et d'absence et fait en sorte qu'il devient plus difficile d'être véritablement absent.

L'absence réelle ne peut être que volontaire, consciente et recherchée par la prise de dispositions spécifiques [...]. Qu'il y ait appel ou non, cette attente consciente, cette possibilité d'appel en tout temps, constitue une charge à tout le moins psychologique [...]. [Pour être absent], il lui faut poser un acte positif pour assurer son retrait alors qu'autrefois, [...] un seul refus de se rendre au lieu dit [pouvait] suffire. En ce sens ou de cette façon, la communication en continu, qu'elle soit active ou passive, entraîne pour le salarié une sujétion permanente (Morin, 2000 : 735-736).

Dans certains cas, c'est par les pairs que s'instaure l'intensification du contrôle. Certains gestionnaires, pour compenser la perte de contrôle direct sur les individus, mettent en place des stratégies de contrôle sociales impliquant les collègues de travail. Taskin et Tremblay (2010) rapportent les résultats d'une étude de Valsecchi (2006) illustrant le fait que dans l'équipe d'une entreprise de télécommunication italienne, des gestionnaires ont mis au point une stratégie de contrôle sociale appelée « la stratégie du regard collectif » : lorsque le nombre d'appels pris par l'équipe est trop faible, le gestionnaire envoie un message électronique à tous les membres de l'équipe.

Par ailleurs, il existe également des stratégies de régulation visant à échapper aux mesures de contrôle. Ces mécanismes de régulation peuvent être à la fois individuels ou collectifs et s'apparentent au concept de marge de manœuvre, largement utilisé en ergonomie (Vézina, 2001), qui se définit comme « la possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les objectifs de production, et ce, sans effet défavorable sur sa santé » (Durand *et al.*, 2008). Dans une perspective de régulation individuelle, cette marge de manœuvre réfère principalement à l'interaction entre l'individu et les moyens et outils qui lui sont fournis pour exécuter ses tâches. Au niveau collectif, des mécanismes collectifs pour ralentir les cadences ont été régulièrement observés sur des chaînes de production (industrie agroalimentaire entre autres) (Vézina, 2001). Cependant, dans ces contextes, les travailleuses et travailleurs sont réunis, c'est pourquoi des mesures de reconnaissance visuelle peuvent se développer de même que l'environnement de travail peut être aménagé en conséquence. Quand les travailleuses et travailleurs ne se voient pas, lorsqu'il n'y a pas de reconnaissance visuelle possible ni même de reconnaissance symbolique des co-travailleuses, co-travailleurs, comment ces mécanismes d'ajustement aux mesures de contrôle se mettent-ils en place?

Ces différents résultats de recherche portant sur le contrôle illustrent plusieurs phénomènes: l'utilisation des TIC renforcerait les pratiques de contrôle et ferait émerger de nouvelles formes de contrôle sociales et idéologiques (par les pairs, par la forte implication personnelle liée aux notions de présence et d'absence, qu'implique la pratique du télétravail). De plus, s'il existe des stratégies de régulation individuelles et collectives pour échapper aux mesures de contrôle dans des contextes de travail en présence, l'existence de ces phénomènes reste à explorer dans des contextes de télétravail. Finalement, ces modes de contrôle pourraient aussi avoir des conséquences sur la productivité des individus puisqu'en se focalisant uniquement sur les résultats, les employées et employés ne seraient valorisés que dans le court-terme (Kurland et Cooper, 2002).

## 2.2 Le collectif de travail

Dans cette section, nous définissons le concept de collectif de travail avant de présenter la nature de ses apports pour les individus. Nous présentons finalement des caractéristiques de la cohésion groupale et soulevons certains questionnements relatifs à la construction de la cohésion d'un collectif dans un contexte de travail médiatisé par les TIC.

### 2.2.1 La définition du collectif de travail

Dans un premier temps, à l'aide des travaux de Caroly (2010), nous établirons une distinction entre le travail collectif et le collectif de travail. Pour Caroly (2010 : 99),

Le travail collectif est défini comme l'exécution d'une tâche mais surtout comme la mise en œuvre de régulations collectives d'une activité de travail. Le travail collectif entraîne des actions coordonnées de plusieurs opérateurs : un travail collectif n'est pas un agrégat d'activités individuelles, mais la réalisation conjointe d'une même activité par plusieurs opérateurs, dans des lieux et des temps qui peuvent être communs ou différents.

Ainsi, pour Caroly (2010), la notion d'interdépendance entre les opérateurs est primordiale pour pouvoir parler de travail collectif. De façon pragmatique, cette interdépendance peut être illustrée par différentes formes de l'action collective, notamment la co-action, la collaboration, la coopération ainsi que l'aide et l'entraide.

Le travail collectif couvre deux principales fonctions. La première concerne la régulation de la production par la mise en œuvre de régulations collectives visant à gérer les obligations du système et les perturbations externes (Reynaud, 1988). Une deuxième fonction du travail collectif porte sur la régulation de l'efficacité qui ne concerne plus seulement une recherche de compromis dans l'activité entre les contraintes du système et l'individu, mais qui est également en interaction avec les



autres acteurs de la situation. De fait, « l'opérateur expert sera capable d'estimer, outre sa propre charge de travail instantanée et son évolution probable, celle du ou des co-équipiers avec qui il collabore pour mener ensemble des tâches qui leur sont dévolues » (Mariné et Navarro, 1980, cité par Caroly, 2010 : 94).

Finalement, pour qu'un travail collectif puisse se réaliser, plusieurs conditions doivent être rassemblées : (1) la coopération nécessite de la coordination ; (2) la concertation avant l'action ; (3) la stabilité de l'équipe et la diversité des membres ; (4) les outils cognitifs facilitant les activités métafonctionnelles collectives ; (5) des marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail.

Dans un deuxième temps, il importe de définir ce que Caroly entend par la notion de collectif de travail. Précisons d'emblée que le collectif de travail se distingue du groupe, entendu comme un ensemble de personnes, qui se constitue volontairement et dont la taille est limitée (Anzieu et Martin, 1982). Le collectif de travail se distingue également de l'équipe, structurée par des prescriptions plus ou moins précises qui définissent la tâche collective, les objets et les conditions de l'activité (Caroly, 2010).

Pour Caroly (2010), il est possible de parler de collectif de travail lorsque plusieurs travailleuses et travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles, leurs propres règles d'action et les règles de métier.

Le collectif de travail se constitue dans et par cette activité de production de règles, qui correspond à un ensemble d'autres buts que ceux définis par la tâche, qui sont plus personnels aux opérateurs concernant leur propre santé (Pueyo et Gaudart, 2000), leur sécurité (de la Garza, 1995) ou la gestion de leurs systèmes d'activité (Curie et Hajjar, 1990). (Caroly, 2010 : 98).

Caroly (2010) souligne le fait que le collectif de travail n'existe qu'en lien avec l'action : « C'est dans l'acte que se concilient l'individuel et le collectif ; dans



l'expérience pratique du travail » (Durauffourg et Hubault, 1993, cité par Caroly, 2010 : 100).

Pour Caroly (2010 : 104), le collectif de travail a pour fonction « d'assurer la dialectique entre soi et les autres ». Plus précisément, il remplit deux grandes fonctions : (1) le pouvoir d'agir et (2) la santé.

Sa première fonction, le pouvoir d'agir, dépend de plusieurs facteurs organisationnels tels que l'organisation du travail, les tâches, les outils, les règles, mais il est également dépendant du rapport entre l'individu et le collectif. Ce pouvoir d'agir de l'individu issu du collectif de travail entretient des liens étroits avec la création des marges de manœuvre et s'inscrit dans une triangulation avec le pouvoir penser et le pouvoir débattre, qui sont ensemble des dimensions sources de santé (Caroly, 2010; Daniellou, 1998).

La deuxième fonction du pouvoir d'agir est la santé. En effet, en légitimant l'orientation de l'individu, le collectif de travail protège la santé mentale du travailleur (Davezies, 2005). Ainsi, le collectif de travail agit auprès de l'individu non seulement pour que celui-ci puisse opérer, mais aussi sur le plan subjectif, pour construire son épanouissement et son engagement dans le travail. Pour Dejours (1995 : 14), « c'est par la coopération avec autrui que l'on construit la santé. La santé est intersubjective et sociale ». Pour trouver le juste équilibre entre santé et productivité, discussion et évaluation du collectif sont ainsi nécessaires. De fait, « le collectif de travail défend la santé de ses membres dans la mesure où il pousse à ce que le débat social ne porte pas directement sur des questions de personnalités, mais sur des questions d'organisation du travail » (Caroly, 2010 : 15).

### 2.2.2 L'apport du collectif de travail

Les recherches menées en psychodynamique du travail sur le rôle et l'importance des collectifs de travail ont montré que les travailleuses et travailleurs ont besoin de se valider, de vérifier et de discuter leurs choix et leurs façons de faire dans l'optique de soutenir l'incertitude et le doute liés à la prise de décision (Dejours, 1995). De cette façon, les collègues de travail faisant face à des tâches similaires deviennent des points d'appui essentiels au développement de compétences, de même qu'à la reconnaissance de leurs forces et faiblesses (Durand *et al.*, 2011). Le collectif de travail et les règles de métier qui le régissent se construisent notamment sur la possibilité d'échanger avec ses collègues sur ses façons de faire. Ces règles peuvent se mettre en place à travers un processus de régulation entre les individus permettant d'encadrer la façon dont chacun négocie son rapport au travail et de soutenir la prise de décision dans des situations difficiles (Durand *et al.*, 2011).

De leur côté, Marc *et al.* (2011) soulignent également l'importance de l'échange au sein d'un collectif de travail, particulièrement en regard des émotions. Pour ces auteurs, le rôle des émotions dépasse la sphère de l'individu, celles-ci représentant des informations utiles pour l'ajustement et le maintien d'un niveau de performance dans un groupe. En se privant de la possibilité de « lire » les émotions des membres d'un groupe, il n'existe plus de possibilité de détecter l'impact corporel et individuel d'une situation, ce qui peut altérer la capacité de prendre une décision compatible avec la santé des personnes qu'elle engage (Damasio, 1994, 1999; Lowenstein et Lerner, 2003, dans Marc *et al.*, 2011).

Pour Rimé (2005, dans Marc *et al.*, 2011), le partage des émotions comporte d'importantes fonctions sociocognitives adaptatives; en effet, les émotions des collègues constituent pour le sujet une source importante de son ajustement présent et futur face aux opportunités et aux menaces qui existent dans leur milieu commun. À

travers le partage social autour d'évènements porteurs d'une charge émotionnelle, plus souvent présents dans les métiers impliquant des relations interpersonnelles, les membres d'un collectif de travail développent une expertise sur les caractéristiques de leur environnement de travail et apprennent ainsi à se prémunir des éléments problématiques de cet environnement (Rimé, 2005, dans Marc *et al.*, 2011). Parallèlement, l'échange social entourant les émotions influence également la relation entre des collègues en leur permettant de développer des métaconnaissances sur l'autre et sur leur relation, facilitant leur coopération ultérieure en situation de crise (Marc *et al.*, 2011). Finalement, le partage social des émotions favorise également le renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif de travail, les émotions participant largement à la construction d'un sentiment de cohésion (Landry, 2007).

En revanche, en plus d'engendrer un moindre apprentissage des expériences, l'absence de possibilité de soutien par les collègues peut favoriser chez les travailleuses et travailleurs le développement de stratégies psychologiques de défense pour faire face à l'anxiété occasionnée par le doute ou la peur de faire des erreurs. Ces stratégies psychologiques de défense peuvent aider la travailleuse et le travailleur à lutter contre l'anxiété et leur permettre de conserver leur emploi malgré l'absence de soutien, mais elles comportent des revers. En effet, elles permettent également le maintien de situations de dysfonctionnements (Durand *et al.*, 2011) et font en sorte que des problèmes récurrents au niveau du collectif de travail sont traités, non pas comme tels, mais plutôt comme des réalités singulières (Marc *et al.*, 2011).

### 2.2.3 La construction de la cohésion groupale à l'épreuve des TIC

La cohésion groupale se trouve au centre de la structure affective d'un groupe (Cormier, 2008; Landry, 2007). Ce phénomène a trait à la force d'attraction d'un groupe sur ses membres et au désir de ceux-ci que le groupe se maintienne (Landry, 2007; Mongeau et Saint-Charles, 2006). Il réfère notamment au sentiment

d'appartenance, à la solidarité et à la mobilisation (Aurousseau, 2015). Festinger *et al.* (1950) conçoivent ce phénomène comme la résultante de toutes les forces agissant sur les membres pour qu'ils demeurent dans le groupe.

Dans son modèle développemental du groupe restreint, Landry (2007) identifie des obstacles à l'atteinte de la cohésion au niveau de la composante affective des groupes. Il s'agit des tensions primaires d'une part, qui apparaissent au début de la création d'un groupe et qui se manifestent par une politesse marquée dans les échanges, un certain ennui, une sensation de malaise, qui font en sorte que le contenu des échanges est souvent superficiel. Par la suite, les tensions secondaires apparaissent au moment où se vivent habituellement les premiers affrontements relatifs à l'orientation du groupe et à la structuration du travail. Elles se traduisent notamment par de fortes tensions, une atmosphère plutôt agitée et une hostilité pouvant conduire à des agressions verbales entre les membres. Une fois les tensions secondaires dénouées, le groupe est en mesure de se concentrer sur la visée commune. Cependant, ces tensions secondaires sont susceptibles de réapparaître à différents moments dans la vie du groupe. La cohésion résulte alors du dépassement de ces tensions; elle se construit au fur et à mesure que le groupe se développe, à travers les interactions des membres et les possibilités de confronter leurs perceptions et leurs représentations en regard de la visée commune (Landry, 2007).

Dans un environnement de travail où l'essentiel de la communication est médiatisée par les TIC, le dépassement de ces obstacles menant à une véritable cohésion groupale apparaît d'autant plus complexe. S'il est relativement aisé de dépasser le stade des tensions primaires, il en va autrement des tensions secondaires qui demandent des ajustements relationnels répétés sur une période de temps suffisamment longue pour régler les malentendus et harmoniser les perceptions et la structuration du travail autour de la visée commune (Aurousseau, 2015). Pour cause, la réussite de ces ajustements relationnels demande une certaine *compétence*



*communicative* (Penley *et al.*, 1991) impliquant notamment le recours aux habiletés communicationnelles que sont l'écoute, le questionnement et le feedback (Cormier, 2008). L'utilisation de ces habiletés bénéficie grandement d'un contexte mutuellement partagé en face-à-face, permettant l'accès et l'ajustement mutuel au non-verbal de son interlocuteur. Dans un groupe dont les communications sont majoritairement médiatisées par les TIC, le manque d'occasions d'ajustements relationnels en face-à-face peut entraîner les individus dans des conflits pathogènes, voire dans une détresse menant à un sentiment d'isolement (Aurousseau, 2015; Marc *et al.*, 2011).

En outre, l'utilisation intensive des TIC dans un groupe de travail peut aussi mener à une fausse cohésion, du fait que certains malentendus et désaccords entre collègues peuvent passer inaperçus ; les salariés ont alors le sentiment de mieux se comprendre, ce qui favorise une représentation commune du collectif (Rosanvallon, 2006), mais pour autant, cette cohésion de surface n'est pas suffisante quand vient le temps de régler des conflits d'attitudes, de croyances ou de valeurs. Les difficultés relatives au dépassement des tensions secondaires, en limitant la capacité de se centrer sur la continuité du travail, restreignent également la capacité collective de développer une organisation du travail répondant mieux aux objectifs organisationnels (Aurousseau, 2015).

### 2.3 Le modèle systémique de la communication

Dans le domaine de la communication, les modèles axés sur la transmission et la réception de l'information ont longtemps prévalu (Shannon, Weaver), notamment dans les recherches sur la persuasion et l'influence. Toutefois, pour étudier les phénomènes communicationnels à l'œuvre dans un petit groupe d'individus, ces modèles apparaissent insuffisants pour rendre compte de la complexité qui caractérise la communication interpersonnelle (Cormier, 2008).

En revanche, le modèle systémique et pragmatique de « l'école de Palo Alto » permet d'appréhender les interactions humaines de façon plus riche. La systémique propose ainsi de voir la communication comme un modèle plutôt que comme un schéma théorique. « Ce qui prime, c'est de concevoir la communication comme un processus complexe et dynamique » (Marc et Picard, 2008 : 70). En centrant l'attention sur les rapports entre les individus plutôt que sur les caractéristiques particulières de ces derniers, cette approche aborde la communication sous l'angle interactionnel et prend en compte la situation particulière dans laquelle s'inscrit l'interaction. De fait, l'étude de la communication dépasse les seuls actes de parole puisque la construction de sens émanant de l'interaction ne peut avoir lieu sans s'inscrire dans un certain contexte. Comme l'exprime Varela (1989 : 115), « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée ».

À la lumière des préceptes de la communication énoncés plus haut, les interactions médiatisées par les TIC soulèvent plusieurs défis. Dans un premier temps, nous aborderons ces défis en regard de deux des axiomes de la communication proposés par l'école de Palo Alto.

Bateson et les travaux issus de l'école de Palo Alto ont distingué deux niveaux présents dans toute communication, à savoir le contenu et la relation, que l'on peut traduire par un message transmis et le rapport entre deux acteurs (Brouillet et Deaudelin, 1994). Si le message transmis au niveau du contenu est habituellement facile à décoder (il se base sur des faits explicites), celui basé au niveau de la relation l'est moins. En effet, ce deuxième niveau, qui traduit des émotions concernant à la fois la signification du message et la relation entre les individus en question, se manifeste le plus souvent par la communication non-verbale, notamment le ton, le

rythme du débit, la distance entre les interlocuteurs, le regard, la posture, les gestes (Cormier, 2008).

À cet égard, le contexte des communications médiatisées par les TIC rend difficile la prise en compte du niveau de la relation. En effet, la communication digitale (développée dans le paragraphe suivant) qui caractérise les TIC favorise une communication centrée sur la tâche; le fait que les interactions soient privées d'une bonne part sinon de l'entièreté des aspects non-verbal et paraverbal de la communication contraint les individus à se centrer davantage sur l'information que sur la relation. Pourtant, la dimension relationnelle de la communication comporte des significations qui ont souvent autant de poids et d'impact que le contenu du message (Cormier, 2008). « S'en tenir uniquement au contenu explicite du message équivaut à amputer l'interaction de significations nombreuses et essentielles : les problèmes dits « de communication » sont rarement le seul fait d'une mésentente au sujet du contenu » (Cormier, 2008 : 33).

Un autre axiome de la communication développé par Bateson et repris par l'école de Palo Alto distingue deux modes de communication, soit le mode digital et le mode analogique. Le mode digital réfère en communication à des signes arbitraires utilisés conformément à la syntaxe logique de la langue et sert davantage la transmission d'information. De son côté, la communication analogique a des rapports plus directs avec ce qu'elle représente et concerne pratiquement toute communication non-verbale et paraverbale. Ainsi, en lien avec les deux niveaux de communication explicités plus haut, le contenu serait transmis sur le mode digital, tandis que la relation serait essentiellement de nature analogique (Watzlawick *et al.*, 1972).

Dans un contexte de communication médiatisée par les TIC, le langage digital est largement privilégié, la majorité des échanges ayant lieu par l'entremise de dispositifs techniques, le plus souvent sous la forme écrite des messages électroniques.

Cependant, dès lors que la relation est au centre de la communication, le langage digital est à peu près dénué de sens. Si l'utilisation de logiciels de visioconférence (comme Skype) compense en partie la perte des aspects non-verbal et paraverbal de la communication par messages électroniques, il demeure que ces dispositifs ne peuvent remplacer parfaitement la communication en face-à-face (problèmes techniques, image et parole saccadées, vision d'une partie seulement du corps de l'interlocuteur, présence de bruits et distractions dans les environnements respectifs des interlocuteurs).

Pour Marcoccia (2000), les utilisateurs de la communication écrite médiatisée par ordinateur peuvent toutefois compenser l'absence de données paraverbales et non-verbales en « simulant » ces dimensions de l'oralité grâce à diverses conventions graphiques que sont notamment les émoticônes, la ponctuation expressive, l'utilisation de capitales ou les commentaires métadiscursifs. Particulièrement, les émoticônes auraient plusieurs fonctions pour pallier ces manques au niveau de la relation, dont celles de décrire l'état d'esprit du locuteur (joie, colère...), d'apporter une aide au destinataire pour interpréter l'énoncé (émoticône clin d'œil), d'indiquer la relation que le locuteur désire instaurer avec le destinataire, ou encore de désamorcer le caractère offensant d'un message (Marcoccia, 2000). L'utilisation de ces indices non-verbaux et paraverbaux participeraient ainsi à la définition contextuelle de la situation et à l'expression des émotions, nécessaires à la structure et au maintien d'un groupe (Heise et O'Brien, 1993, cité par Marcoccia, 2000). Le recours à ces procédés aurait également une fonction sociale en permettant à ses utilisateurs de marquer leur appartenance à une communauté virtuelle par l'utilisation et la maîtrise de codes et de protocoles propres à un groupe spécifique.

En somme, les deux axiomes développés par l'école de Palo Alto que nous rapportons ici révèlent le double aspect de toute communication, à savoir le contenu et la relation, ainsi que l'importance de prendre en compte les deux modes de



communication digital et analogique pour pouvoir comprendre un message dans son entièreté. Les communications médiatisées par les TIC, caractérisées par leur nature digitale, favorisent cependant les échanges au niveau du contenu et apparaissent moins propices lorsque les enjeux relationnels demandent une centration sur le niveau de la relation. Bien que les travaux de Marcoccia, particulièrement ceux sur les fonctions des émoticônes dans la communication écrite médiatisée par ordinateur, permettent de nuancer les limites liées à la communication analogique dans un contexte de communication médiatisée par les TIC, il demeure que les aspects affectifs des relations de travail, qui déterminent en grande partie la construction du lien social d'un collectif, semblent moins faciles à prendre en compte dans un environnement de travail largement médiatisé par les technologies. En effet, dans le contexte du télétravail, il apparaît que la dimension relationnelle des échanges est caractérisé par le contrôle voire la théâtralité, en opposition à l'authenticité révélée par les marqueurs paraverbaux et non-verbaux dans les échanges en face-à-face, dont l'interprétation est soumise à la relation et non codée comme celle des marqueurs numérisés.

#### 2.4 Questions spécifiques

À la lumière de ce cadre théorique, il devient pertinent d'étayer notre question générale de recherche à l'aide de questions spécifiques précisées dans les sous-thèmes suivants:

##### DISTANCE

La mobilité permise par le télétravail entraîne différents types de distance. Les écrits rapportés dans notre cadre théorique témoignent de la distinction faite entre les concepts de distance physique et psychologique (Brunelle, 2009; Taskin, 2006), cette dernière apparaissant plus déterminante par rapport au sentiment d'éloignement possiblement vécu par les télétravailleuses et télétravailleurs. Eu égard à notre

question générale, il nous apparaît pertinent de sonder les enjeux psychosociaux que font naître ces deux types de distance ainsi que leurs liens avec la construction d'un collectif de travail en télétravail.

- Comment se conjuguent les distances physique et psychologique pour les télétravailleuses et télétravailleurs de l'équipe étudiée?
  - Comment ces distances agissent-elles sur la construction du collectif de travail?

## CONTRÔLE

La distance induite par le télétravail transforme les modalités de contrôle en situation de télétravail. En regard de notre question générale, il nous apparaît intéressant d'explorer les enjeux psychosociaux soulevés par ces modalités de contrôle spécifiques et leurs liens avec la construction d'un collectif de travail en contexte de télétravail.

- Comment les mesures de contrôle établies en télétravail agissent-elles sur la construction du collectif de travail?
- Comment les stratégies de régulation collectives généralement à l'œuvre dans les organisations du travail traditionnelles se mettent-elles en place dans un contexte de télétravail?

## COMMUNICATION

L'unité d'un collectif et le sentiment d'appartenance qui en découle se construisent essentiellement à travers les relations affectives entre les individus. La prise en compte de l'aspect relationnel de la communication dans les échanges médiatisés

semble moins facile à opérer. En lien avec notre question générale, il nous semble pertinent d'explorer les liens entre la communication essentiellement digitale en télétravail et la construction du collectif de travail et de la cohésion censée le caractériser.

- Comment les aspects affectifs des relations sont-ils pris en compte par la communication digitale qui caractérise les TIC?
- Comment la communication essentiellement médiatisée par les TIC participe-t-elle à la construction de la cohésion du collectif de travail?



## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude sont formulées. Dans un premier temps, nous indiquons notre posture épistémologique, justifions l'utilisation d'une perspective méthodologique qualitative et présentons la stratégie de recherche ainsi que le terrain de notre étude. Dans un deuxième temps, nous abordons les techniques et instruments de collecte de données privilégiés, les modalités d'échantillonnage ainsi que la stratégie d'analyse des données. Finalement, nous évoquons les considérations éthiques relatives à notre recherche.

#### 3.1 Posture épistémologique

Considérant le fait que notre recherche est de nature exploratoire, et que nous cherchons à mieux comprendre la construction d'un collectif de travail du point de vue des télétravailleuses et télétravailleurs eux-mêmes, nous nous inscrivons dans le paradigme dit interprétatif.

En paradigme interprétatif, l'objet général de la recherche est le «monde humain» en tant que créateur de sens; aussi la recherche qualitative interprétative a-t-elle pour but de comprendre la signification ou l'interprétation donnée par les sujets eux-mêmes, souvent de façon implicite, aux événements qui les touchent et aux «comportements» qu'ils manifestent (Lessard-Hébert *et al.*, 1997, p. 116).

#### 3.2 Perspective méthodologique

Le but de notre recherche étant de mieux comprendre les dynamiques relationnelles concourant à la construction du collectif de travail en contexte de télétravail, nous

avons opté pour une démarche de recherche de type « qualitative ». La « recherche qualitative est généralement utilisée pour décrire une situation sociale, un événement, un groupe ou un processus et parvenir ainsi à une compréhension plus approfondie » (Turcotte, 2000 : 57). Notre démarche est inductive et vise à comprendre un phénomène local, entendu comme le processus d'émergence du lien social dans un collectif de télétravailleuses et télétravailleurs selon l'expérience qu'ils et elles en font et les perceptions qu'ils et elles en ont. C'est pourquoi notre objectif de recherche se prête à une approche qualitative mettant l'accent sur « les perceptions et les expériences des personnes; leurs croyances, leurs émotions et leurs explications des événements [...] » (Turcotte, 2000 : 57-58).

### 3.3 Stratégie de recherche

Nous avons choisi de procéder à une étude de cas de manière à pouvoir développer une compréhension globale et intégrée du phénomène à l'étude, à savoir la construction d'un collectif de travail en contexte de télétravail. Ainsi, l'étude de cas nous permet de saisir notre objet d'étude dans ses dimensions de temps et d'espace tels qu'ils s'élaborent dans le milieu social qui est le sien.

Des différentes compréhensions de la stratégie de l'étude de cas (Latzko-Toth, 2009), nous avons retenu la proposition de Robert Yin (2009). Ce dernier la présente comme une stratégie empirique qui permet de rendre compte des caractéristiques, des significations et des mécanismes d'un phénomène contemporain, considéré dans son contexte. La problématique qui nous occupe ayant été peu étudiée d'après la perspective communicationnelle que nous avons retenue, il nous semble pertinent de nous baser sur un cas concret pour préciser et raffiner la compréhension de notre objet.

Le repérage des milieux de travail pertinents à la recherche s'est opéré en fonction des critères de la modalité du télétravail retenus dans notre problématique et notre cadre théorique. En l'occurrence, rappelons que nous avons retenu la définition générale du télétravail impliquant la distance géographique d'un lieu de travail centralisé associé à l'utilisation des TIC, en nous concentrant sur la forme la plus couramment associée à cette modalité de travail, à savoir le télétravail à domicile.

La prise en compte de ces critères nous a amenée à approcher l'organisation *Delta* (pseudonyme), agence de placement de personnel. Suite à l'envoi d'un document explicatif (Appendice A), *Delta* a répondu positivement à notre demande d'effectuer notre recherche au sein de son service 24h dont les quinze employées<sup>1</sup> exercent toutes en télétravail à domicile. *Delta* est une agence de placement de personnel en pleine expansion comportant plusieurs divisions (médicale, industrielle, logistique, bancaire), qui couvre l'ensemble du territoire québécois. Les employées de cette équipe ont pour tâche de mettre en relation des organisations en demande de personnel avec des individus travaillant sur appel (par le biais de listes de rappel). Une présentation plus détaillée de l'organisation, du service 24h et de son fonctionnement conclura cette section.

Ce terrain nous apparaît pertinent, notamment en regard de la littérature existant sur les centres d'appels. En effet, les conditions de travail et les modalités de contrôle qui y sont exercées font écho à plusieurs écrits rapportés dans notre cadre théorique. En ce sens, les agences de placement sur appel correspondent assez bien à l'image de « l'entreprise réseau » développée par Largier (2001). Figures de l'externalisation des services de placement de personnel, ces agences reflètent bien cette idée de « nœuds » au travers desquels transitent des flux d'informations entre les employeurs à la recherche de personnel et les individus travaillant sur appel. Les télétravailleuses qui

---

<sup>1</sup> Toutes les employées du service 24h étant des femmes au moment de notre étude, nous avons opté pour une féminisation du texte.



exercent la mise en relation entre ces deux parties dans un cadre de travail extérieur à l'organisation et dont les tâches se substituent facilement d'un individu à l'autre, illustrent le concept de déterritorialisation de l'individu au travail.

Par ailleurs, les tâches exercées par les télétravailleuses et télétravailleurs en agences de placement de personnel semblent se rapprocher de celles des employées, employés de centres d'appels. Il est possible de faire un rapprochement avec les modalités de contrôle existant dans les centres d'appels. À ce titre, la littérature fait état d'une intensification du contrôle principalement axé sur les résultats (Morin, 2000; Taskin, 2006) qui va, dans certains cas, jusqu'à la mise en place de stratégies de contrôle sociales (Valsecchi, 2006) visant l'exercice d'un contrôle par les pairs.

### 3.4 Techniques et instruments de collecte de données

L'approche par étude de cas se caractérise par la combinaison de différentes méthodes de collecte de données, de sorte qu'elles puissent se compléter pour arriver à une description et à une compréhension du cas qui soient les plus riches possibles (Yin, 2009).

Ainsi, nous avons eu recours à une méthode mixte impliquant une triangulation des données. Dans un premier temps, nous avons procédé à une entrevue formelle, centrée sur les informations de gestion avec la directrice occupant la fonction d'encadrement de l'équipe du service 24h. Cet entretien préparatoire visait à situer la structure, le fonctionnement et l'évolution de l'organisation et de l'équipe à l'étude, à comprendre les outils de travail mis à la disposition des employées ainsi qu'à cerner la culture organisationnelle de *Delta*. Ces données nous ont servi de balises pour dresser un portrait clair du fonctionnement de l'équipe en question. Ces informations, auxquelles nous avons ajouté une collecte de documents complémentaires à l'entrevue nous ont permis d'affiner notre compréhension, d'adapter les questions de

notre guide d'entrevue à la réalité du terrain et de contre-vérifier certaines affirmations auprès des employées concernées.

Par la suite, nous avons privilégié l'entrevue semi-dirigée comme technique de collecte de données auprès de nos participantes. Selon Poupart *et al.* (1997 : 174) :

L'entretien de type qualitatif serait nécessaire parce qu'une exploration en profondeur de la perspective des acteurs sociaux est jugée indispensable à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales [...], il ouvrirait la porte à une compréhension et à une connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels font face les acteurs sociaux [...] et il s'imposerait parmi les « outils d'information » susceptibles d'éclairer les réalités sociales, mais surtout, comme instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs.

Le choix de ce type d'entrevue apparaît conséquent avec nos objectifs et notre question générale de recherche étant donné que nous souhaitons interroger le processus de construction du collectif de travail dans une équipe de télétravailleuses selon l'expérience qu'elles en font et les perceptions qu'elles en ont.

Concrètement, nous avons procédé à l'enregistrement numérique de chacune des entrevues effectuées avec les participantes, ce qui nous a permis de procéder par la suite à leur transcription verbatim et nous assurer la possession d'un matériel riche et complet destiné à l'analyse. L'enregistrement de nos échanges nous a permis également d'alléger notre prise de notes, nous accordant ainsi plus de souplesse dans la conduite de l'entrevue. Les considérations éthiques relatives à l'enregistrement des entrevues ont été clairement identifiées dans le formulaire de consentement (Appendice C) destiné aux participantes et nous nous sommes assurée de leur entière approbation à cet égard dès la prise de contact.

Le recours à l'entrevue semi-dirigée comporte toutefois ses limites puisque celle-ci prend place dans un espace-temps spécifique ; les propos tenus dans ce contexte ont

donc une dimension unique et irrévocable (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004), d'où l'intérêt de procéder à une triangulation des données. C'est pourquoi, en complément de ces entrevues, nous avons procédé à une observation sur le lieu de travail d'une des membres de l'équipe ayant accepté notre proposition afin de mieux visualiser les pratiques de travail relatives à l'environnement de travail virtuel.

Notre observation s'est déroulée sur la période d'un quart de travail complet, de 17h à 22h. Afin d'interférer le moins possible avec le travail de l'employée, nous avons choisi d'installer un dispositif de captation vidéo dans la pièce de travail au domicile de l'employée et de ne pas être présente durant le quart de travail.

### 3.5 Échantillon de recherche

En recherche qualitative, il existe plusieurs techniques d'échantillonnage permettant l'obtention de résultats représentatifs et généralisables. Dans le cadre de notre recherche, notre échantillon s'est construit par l'utilisation de deux de ces procédés; les types boules de neige et volontaire.

Dans un premier temps, nous avons utilisé un échantillon de type volontaire, c'est-à-dire que nous avons regroupé des personnes qui se sont offertes d'elles-mêmes pour participer à notre recherche. Les personnes intéressées nous ont contactée après avoir consulté une lettre de présentation du projet de recherche que nous avons rédigée et qui a été transmise par la directrice de l'équipe.

Le fait de passer par l'intermédiaire de la directrice pour acheminer notre lettre de présentation ne constituait pas notre premier choix puisque nous souhaitons préserver l'anonymat des participantes afin de limiter toute pression potentielle relative à leur participation face à leur directrice. Cependant, puisque cette dernière a mentionné le souhait de rémunérer les participantes à la recherche, il devenait



impossible de conserver l'anonymat des employées participantes. Ainsi, le fait que les participantes soient rémunérées nous est apparu comme un incitatif substantiel à la participation qui primait sur l'éventuelle pression ressentie face à la directrice de l'équipe.

Une fois l'obtention de quatre réponses positives à participer, nous avons poursuivi avec un échantillon « boule de neige », « technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus [...] tous ceux qui sont en relation [...] avec eux, et ainsi de suite » (Mayer et Ouellet, 1991 : 187). Cette technique s'avère pertinente lorsqu'elle s'adresse à une population limitée, ce qui est le cas de notre étude. En l'occurrence, deux des quatre participantes nous ont référé les noms de deux autres personnes souhaitant également participer.

Ces démarches nous ont permis de recruter six participantes. Bien que les critères d'échantillonnage soient intentionnels et aucunement probabilistes, nous nous sommes assurée d'obtenir une représentativité de l'échantillon à travers la diversité des critères caractérisant les répondantes. L'échantillon comprend six femmes dont la directrice du service 24h. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques de chacune des participantes.

<b>Pseudonyme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Âge</b>	<b>Ancienneté dans l'organisation</b>	<b>Temps plein/ Temps partiel</b>	<b>Occupation autre si temps partiel</b>
D	Directrice	Inconnu	Inconnu	Temps plein	
C	Coordonnatrice	32 ans	3 ans (i.e. dès la naissance du service 24h)	Temps plein	
R1	Répartitrice	21 ans	1 an 1/2	Temps partiel (25 h)	Études 1 <sup>er</sup> cycle universitaire
R2	Répartitrice	20 ans	10 mois	Temps partiel (25h)	Études collégiales
R3	Répartitrice	20 ans	2 ans	Temps partiel (entre 15 et 25h)	Études collégiales
R4	Répartitrice	32 ans	5 mois	Temps plein	

**Tableau 3.1 Synthèse des caractéristiques des participantes**

### 3.6 Modalités de traitement et d'analyse de données

La transcription verbatim des entretiens de recherche a été assistée par le logiciel Express Scribe. Ce processus de transcription a permis l'obtention d'un matériel textuel à partir duquel nous avons pu mener le travail d'analyse. Pour assurer la rigueur méthodologique de l'analyse, nous avons retranscrit l'intégralité des propos des six participantes.

L'ensemble des entretiens avec les télétravailleuses recueillis dans le cadre de cette recherche a été analysé thématiquement selon Paillé (1996). Pour ce faire, nous avons cherché à extraire le sens des données et à les organiser en un réseau de catégories qui a permis de répondre à nos questions de recherche. Cet objectif justifie « une analyse par découpage et organisation des unités de sens » (Mongeau, 2008 : 84), tel que le permet l'analyse thématique.

De façon pragmatique, l'analyse thématique englobe les trois premières étapes de l'analyse par théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967), soit : (1) le repérage systématique des thèmes abordés dans un corpus, (2) l'organisation des thèmes sous la forme d'un arbre thématique comportant des catégories de thèmes et, enfin (3) la mise en relation théorique de ces catégories de thèmes (Paillé, 1996 : 189-191).

L'analyse thématique a été effectuée avec le soutien d'un logiciel d'analyse qualitative informatisée afin de réduire la manipulation des données (Bourdon, 2002). Dans le cas présent, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative gratuit RQDA. Ce soutien informatique pour cette première étape par thématisation de l'analyse qualitative permet de condenser les données sous certains thèmes afin d'en synthétiser le contenu de manière plus approfondie (Glesne, 2011). Cette étape de réduction des données prend fin lorsque se produit le phénomène de saturation, c'est-à-dire « lorsqu'il ne reste plus d'éléments à classer dans l'un ou l'autre des thèmes retenus » (Mongeau, 2008 : 107).

Dans un premier temps, nous avons effectué un repérage systématique des thèmes de notre corpus afin d'identifier tous les éléments de discours propices à la compréhension de la construction du collectif de travail en contexte de télétravail. De manière plus précise, nous nous sommes concentrée sur nos questions spécifiques de recherche afin que les thèmes émergents couvrent les aspects liés à notre problématique. Pour ce faire, nous avons procédé à une lecture ligne par ligne de



chaque entretien, selon un ordre non préétabli, afin de nous permettre d'identifier des thèmes présents dans le discours en lien avec nos questionnements. Pour chacun des entretiens, nous avons produit un relevé comportant une description de chacun des thèmes, des commentaires analytiques préliminaires et des extraits de verbatim correspondants. En parallèle à ce travail de thématisation, nous avons tenu un journal permettant de prendre en note nos réflexions sur les potentiels liens à tisser entre les thèmes selon qu'ils étaient apparentés, divergents, complémentaires, récurrents, etc. (Paillé et Mucchielli, 2008).

Cette première étape d'analyse nous a permis par la suite, d'élaborer un arbre thématique traduisant la hiérarchie des thèmes en fonction des liens qui les unissaient ou les opposaient, en les classant par catégories. Pour cette étape, nous avons utilisé le logiciel XMind<sup>2</sup> qui permet une modélisation visuellement attrayante et qui facilite la compréhension et la hiérarchisation des différentes catégories. À partir de cet arbre thématique, nous avons poursuivi le travail de thématisation en l'appliquant à l'ensemble du corpus, tout en modifiant au besoin, les thèmes existants. Parallèlement à ce processus, nous avons conservé les thèmes qui ne semblaient se classer dans aucune des catégories dans des thèmes de « réserve » (Paillé, 1994 : 158) afin de ne rien perdre de la richesse des détails liés aux expériences individuelles.

Ces deux premières étapes du travail de thématisation de notre corpus ont constitué le cœur de la section portant sur la présentation des résultats. Quant à la troisième et dernière partie de notre analyse, elle repose sur la mise en relation des catégories de l'arbre thématique afin de dépasser la « logique classificatoire » pour s'inscrire dans une « logique interprétative » (Paillé, 1996 : 193). Elle sera présentée dans la section portant sur la discussion des résultats et reflètera les différents niveaux de notre cadre théorique. Décrite par Paillé (1996) comme « qualitative, interprétative et

---

<sup>2</sup> FreeWare, Version 3.4.1, 2006-2013, <https://www.xmind.net>

hypothétique », cette mise en relation conceptuelle nous permettra d'établir des liens entre les données, mais aussi de découvrir de nouveaux liens entre la théorie et le monde réel (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 99), et ce, grâce à la recension des écrits qui doit être maintenue tout au long de l'analyse.

Parallèlement aux entrevues avec les participantes, nous avons également procédé à l'observation d'un quart de travail d'une des répartitrices. Finalement, suite au visionnement de la vidéo, nous avons choisi de ne pas utiliser ce matériel pour l'analyse. En effet, il s'avère que cette vidéo n'apportait pas d'éléments permettant d'enrichir l'analyse, principalement dû au fait qu'il était impossible de distinguer l'écran de la travailleuse et les actions qu'elle posait concrètement. Néanmoins, la directrice du service 24h a accepté de nous communiquer la totalité des échanges de courriels qui ont eu lieu entre les répartitrices durant ce même quart de travail. La lecture attentive de ces courriels a notamment permis de compléter et d'illustrer les propos tenus par les participantes durant les entrevues.

En somme, notre démarche qualitative est justifiée par sa capacité à « décrire un phénomène dans toute sa complexité » et par le fait qu'elle repose sur « un raisonnement inductif » et une démarche « souple et itérative » (Bonneville, 2006 : 154). Puisque notre étude vise à comprendre certains aspects d'un phénomène, nous croyons que notre démarche méthodologique permet d'atteindre cet objectif de recherche.

### 3.7 Considérations éthiques

Dans le cadre d'un projet de recherche mené antérieurement, nous avons suivi une formation en ligne sur l'éthique de la recherche et avons obtenu le certificat émis par le *Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche*.

Notre projet de recherche a également été validé par le Comité pour l'évaluation des projets étudiants impliquant de la recherche avec des êtres humains (CERPE) de l'UQAM. Parallèlement, nous avons soumis un formulaire de consentement à l'attention des participantes à notre recherche (Annexe A). Une fois notre échantillon formé, nous nous sommes assurée du consentement libre et éclairé des participantes tout au long de la démarche.

Lorsque nous avons recueilli nos données, nous avons mis en place différentes procédures pour assurer l'anonymat et la confidentialité des données : la participation confidentielle des employées; l'utilisation de pseudonymes; la suppression des enregistrements sonores du magnétophone dès le transfert sur ordinateur; la conservation des divers documents liés à la collecte en lieu sûr; le caractère général de la présentation des résultats à l'organisation.

### 3.8 Présentation du cas à l'étude

Afin de ne pas surcharger le chapitre suivant consacré à la présentation des résultats, nous abordons dans la dernière section de ce chapitre les éléments d'ordre factuels concernant la présentation de l'organisation *Delta* et l'organisation du travail au sein du service 24h. Les descriptions qui sont présentées dans cette section font la synthèse des informations puisées dans la documentation, mais aussi des réponses plus techniques apportées durant les entretiens, tant avec la directrice qu'avec les répartitrices. Nous avons organisé ces informations d'une manière qui nous paraissait cohérente avec nos questions de recherche et permettent de bien situer le cadre dans lequel se situent les personnes rencontrées.

### 3.8.1 L'organisation *Delta*

L'organisation *Delta*, agence de placement de personnel, exerce ses activités depuis une trentaine d'années. Durant la dernière décennie, cette agence a fait l'acquisition de 23 succursales dispersées sur le territoire québécois et ontarien. Ses clients occupent principalement les domaines du transport, de l'industriel, de la santé ainsi que le secteur bancaire. À ces quatre principaux secteurs d'activité sont affiliées quatre divisions distinctes au sein de l'organisation : transport, industriel, médical et bancaire.

Le chiffre d'affaires de l'organisation a bondi dans les dix dernières années, passant de 9 millions de dollars en 2004 à 45 millions de dollars en 2014. Fort de son succès, *Delta* nourrit des objectifs ambitieux et espère atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars en 2020. Ce plan d'affaires est basé sur deux principaux objectifs, à savoir le développement des affaires et un plan de formation des employés visant une harmonisation des pratiques entre les différentes succursales et divisions de l'organisation.

Notre étude porte sur le département du service 24h, en place depuis septembre 2011. Les employées de ce service, toutes en télétravail, prennent le relais des succursales lors des heures de fermeture de celles-ci. Ainsi, le personnel du service 24h travaille en semaine de 17h à 8h30 et 24 heures sur 24 les samedi et dimanche. Du lundi au vendredi, les répartitrices du service 24h travaillent ponctuellement de jour (toujours en télétravail) en soutien aux succursales, notamment en remplacement des conseillères<sup>3</sup> absentes.

---

<sup>3</sup> Dans le but de différencier les employées du service 24h de ceux et celles des succursales, nous conserverons la typologie utilisée par l'organisation et désignerons les employées du service 24h par l'appellation de répartitrices et celles des succursales par celle de conseillères.



Au moment de notre collecte de données (août 2014), l'équipe comptait quinze employées dont les plus anciennes étaient en poste depuis les origines du service 24h, en 2011.

### 3.8.2 Les restructurations organisationnelles

Quelques semaines avant notre collecte de données, l'organisation venait de mettre en branle des démarches de restructuration organisationnelle, notamment en élargissant son marché à l'international et en modifiant le nom de l'entreprise. Dans la foulée de ces changements, un agrandissement de l'équipe du service 24h était anticipé dans les mois suivants.

En faisant l'acquisition de nombreuses agences de placement en peu de temps au cours des dernières années, la compagnie composait jusque là avec des méthodes de travail en silo, la plupart des 23 succursales ayant conservé pour une bonne partie leurs pratiques de travail respectives.

Un des objectifs majeurs de la restructuration organisationnelle de *Delta* consiste ainsi à harmoniser les pratiques de travail entre toutes les succursales, de même qu'avec le service 24h grâce à un plan de formation unique destiné à l'ensemble des employés de l'organisation.

### 3.8.3 L'organisation du travail

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du service 24h, nous présenterons dans cette section les différents éléments qui caractérisent l'organisation du travail au sein de ce service. Ainsi, nous aborderons le contrôle, l'évaluation, les pauses, la formation, le recrutement, les horaires de travail, les remplacements et congés maladie ainsi que le mode de rémunération.

### 3.8.3.1 Le contrôle

Au sein du service 24h, il existe différents moyens de contrôler l'activité des répartitrices en télétravail. Parmi eux, on compte notamment un dispositif de contrôle en temps réel, la surveillance des courriels, la vérification des rapports ainsi que le contrôle par les pairs.

#### *Dispositif de contrôle en temps réel*

Le principal moyen utilisé par les coordonnatrices pour contrôler l'exécution des tâches des répartitrices est un système informatique s'apparentant à un « tableau de répartition » qui permet de surveiller en temps réel l'activité téléphonique des répartitrices en poste. Ce système permet de suivre en direct le flot d'appels entrants, d'identifier quelle employée prend l'appel (grâce à un voyant qui s'allume devant le nom de l'employée), ainsi que la durée de l'appel. Les appels ne sont pas enregistrés. En outre, ce logiciel permet un accès à distance et en temps réel à l'écran d'ordinateur de chacune des employées. Ce dispositif permet aux coordonnatrices de distinguer les périodes de pointe des périodes plus calmes; ainsi, en fonction des informations transmises sur l'activité des répartitrices en poste, la coordonnatrice peut avertir l'une d'elle si elle estime que le rythme de travail est trop lent.

Le recours à ce système informatique a été initié par la directrice de l'équipe, qui souhaitait ainsi pouvoir surveiller la productivité des employées tout en s'assurant d'un partage équitable des tâches entre les répartitrices en poste.

### *Surveillance des courriels*

Le contrôle des activités s'exerce également par la surveillance des courriels. En effet, chaque courriel envoyé par une répartitrice est automatiquement accessible par toutes les autres employées. De même, chaque courriel reçu parvient simultanément dans les boîtes de courriel de chaque répartitrice.

De fait, dès lors qu'une demande de placement par courriel parvient au service 24h, les coordonnatrices sont en mesure de vérifier si les répartitrices y répondent dans les délais attendus. Si les accusés de réception aux courriels ne se font pas dans la minute, les répartitrices concernées se font avertir par les coordonnatrices.

### *Vérification des rapports*

Un autre moyen de contrôle réside dans la vérification des rapports que doit remettre chaque répartitrice à la fin de son quart de travail. Ces rapports se présentent sous la forme d'un fichier Excel à l'intérieur duquel les répartitrices doivent indiquer leurs initiales à côté de chaque tâche effectuée durant leur quart de travail. Cet outil a pour but d'assurer un suivi rigoureux du traitement des demandes de placement auprès des employées du quart suivant. Les coordonnatrices effectuent une vérification détaillée de chacun de ces rapports; lorsqu'elles constatent des erreurs, elles en font part aux répartitrices concernées.

#### 3.8.3.2 L'évaluation

En fin d'année, la directrice rencontre chacune des répartitrices de façon individuelle, à son domicile, pour effectuer une évaluation de sa performance. Selon les dires de la directrice, cette évaluation s'effectue sur un mode informel et se présente davantage comme une auto-évaluation, qu'elle souhaite basée sur « la bonne foi » afin de ne pas créer de compétition entre les répartitrices. Toujours selon la directrice, le caractère informel de cette évaluation est toutefois sujet à changement du fait de

l'agrandissement prochain de l'équipe qui devrait entraîner une formalisation de ces pratiques.

Plusieurs éléments sont pris en compte dans cette évaluation: la rapidité de réponse aux courriels; la capacité de répondre aux questions des collègues; le nombre d'erreurs dans les rapports; les relations avec les collègues (façon d'écrire, présence d'émoticônes sourire dans les courriels, attitude générale); la disponibilité pour faire des remplacements.

#### 3.8.3.3 Les pauses

Les quarts de travail, peu importe leur durée, ne comportent pas de pauses formelles. La direction justifie cette situation par l'imprévisibilité des périodes de pointe et estime que les moments plus calmes d'un quart de travail équivalent à des temps de pause.

#### 3.8.3.4 La formation

À la différence des conseillères en succursale spécialisées dans une division, les répartitrices du service 24h s'occupent du traitement des demandes de toutes les divisions (transport, industriel, médical et bancaire), ce qui exige une maîtrise de nombreux processus et méthodes de travail différents. Ainsi, les répartitrices du service 24h sont les employées qui connaissent le mieux le fonctionnement de *Delta*.

Par ailleurs, la charge de travail relative à la maîtrise de nombreux processus de travail différents est d'autant plus lourde que ces processus subissent des changements fréquents auxquels il faut continuellement s'adapter.



Les nouvelles répartitrices suivent une formation initiale en plusieurs étapes. Dans un premier temps, elles ont à visionner une trentaine d'heures de capsules vidéo. Par la suite, une rencontre d'environ cinq heures est programmée avec la directrice au domicile de l'employée. Durant cette rencontre, la directrice remet le matériel informatique, explique son fonctionnement et transmet les connaissances de base relatives aux tâches à effectuer. De plus, une certaine emphase est mise sur l'attitude requise face à l'intégration et au soutien attendus au sein de l'équipe. Des consignes sont également transmises relativement à la façon de communiquer par courriel; les répartitrices doivent prêter une attention particulière aux communications écrites, notamment en usant largement de « merci » et d'émoticônes sourires dans leurs courriels, de manière à éviter les conflits résultant de malentendus entre collègues.

La dernière étape de la formation consiste en un jumelage avec différentes répartitrices en poste; les méthodes de travail individuelles étant parfois différentes d'une répartitrice à l'autre, les employées en formation sont jumelées avec au moins deux autres répartitrices. Finalement, il existe des séances ponctuelles de formation continue en succursale lorsque des changements importants surviennent dans l'utilisation des outils de travail.

#### 3.8.3.5 Le recrutement

Le recrutement de nouveaux employés au sein de l'équipe fonctionne uniquement à partir de références des répartitrices en poste. Lorsqu'une nouvelle personne est requise au service 24h, la directrice fait appel aux réseaux de connaissance des répartitrices. De fait, à leur arrivée dans l'organisation, les nouvelles recrues connaissent toujours au moins une personne dans leur équipe de travail.

De leur côté, la directrice et la coordonnatrice identifient plusieurs compétences recherchées chez les postulantes; celles-ci doivent avoir des connaissances en

informatique ainsi qu'en anglais, le service 24h ayant désormais à prendre le relais de plusieurs succursales établies en Ontario. Elles doivent savoir s'organiser, avoir un esprit d'équipe et d'initiative ainsi que des compétences en résolution de problèmes. La directrice souligne par ailleurs que plusieurs traits de personnalité, tels que la maturité, l'entregent et la joie de vivre favorisent une bonne intégration au sein de l'équipe. Selon elle, les personnes qui n'ont pas été congédiées et qui composent l'équipe à ce jour ont en commun un « caractère particulier ». Ces employées seraient « capables de garder le sourire », « s'amuse dans la vie, [...] [n'ont] pas le poids de la vie sur leurs épaules ». La directrice mentionne reconnaître dès l'entrevue les signes qui traduisent que ça ne fonctionnera pas : « Quelqu'un qui est renfermé, qui parle pas beaucoup... qui t'écoute pis qui est quasiment en révérence devant toi là, c'est vraiment pas le style du tout là. »

#### 3.8.3.6 Les horaires de travail

Le choix des horaires s'établit à chaque trimestre environ. Tous les trois à quatre mois, une grille horaire vierge est envoyée aux répartitrices. L'ordre des choix s'établit selon la séniorité, les plus anciennes pouvant choisir leurs horaires en priorité.

La durée des quarts de travail varie entre trois et douze heures. Du lundi au vendredi, la plupart de ces quarts sont répartis entre 17h et 8h30 (durant les heures de fermeture des succursales) et 24 heures sur 24 les samedi et dimanche. Certains quarts s'effectuent également de jour en semaine (entre 8h30 et 17h), pour soutenir les activités des succursales (Annexe B - Grille horaire d'une semaine type).

Des règles sont établies dans le choix des horaires, dont l'obligation pour chaque employée d'effectuer deux quarts de fin de semaine (samedi et dimanche de la même fin de semaine) au moins une fois par mois.

Par ailleurs, il semble exister des exemptions pour certaines répartitrices concernant les quarts de nuit. Pour l'une d'elle, le fait de ne pas faire de quarts de nuit est une condition qui a été établie au moment de l'embauche. Pour une autre, l'expérience des quarts de nuit s'étant avérée trop difficile et stressante, elle n'effectue ces quarts que très rarement, en dépannage d'une collègue qui souhaite un remplacement.

Concernant l'horaire des quarts de travail, il n'existe aucune latitude au niveau des horaires de début et de fin des quarts, les relais entre les différents quarts étant réglés à la minute près. Deux à trois minutes avant chaque début de quart de travail, les répartitrices doivent se connecter au système téléphonique en réseau à l'aide d'un code. Un voyant lumineux indique alors sur le système de contrôle de la coordonnatrice en poste que les répartitrices sont effectivement connectées et prêtes à recevoir les appels.

#### 3.8.3.7 Les remplacements, les congés maladies et le mode de rémunération

En tout temps, les répartitrices ont la possibilité de demander le remplacement d'un quart de travail à leurs collègues. Il n'existe pas de limites concernant le nombre de remplacements permis. Toutefois, chaque employée est responsable de trouver une collègue remplaçante et dans le cas où elle ne trouve personne, elle devra effectuer elle-même son quart de travail. Les remplacements donnent souvent lieu à des échanges de quarts de travail entre collègues.

L'option des remplacements permet aux répartitrices d'ajuster leur emploi du temps au fur et à mesure du trimestre si l'horaire de certains de leurs quarts ne leur convient plus. Par ailleurs, celles qui n'ont pu aller chercher autant d'heures qu'elles l'auraient souhaité, dû à leur moindre ancienneté, peuvent faire des offres de remplacement afin d'augmenter leurs heures de travail. Ce sont elles qui répondent le plus souvent

positivement aux demandes de remplacement.

Concernant les journées de maladie, les répartitrices disposent de cinq journées par année. Elles sont toutefois rarement utilisées. Lorsqu'une employée n'est pas en mesure d'effectuer son quart de travail, la façon de fonctionner la plus courante est de demander un remplacement. Et en cas d'impossibilité de faire son quart de travail en dernière minute, les coordonnatrices sont en mesure de prendre le quart de travail de la répartitrice absente.

Les répartitrices sont rémunérées à un salaire fixe de douze dollars de l'heure auquel s'ajoute un incitatif de deux dollars pour chaque placement effectué (bonifié à trois dollars durant les fins de semaine).



## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats obtenus suite à l'analyse thématique du corpus. À partir des thèmes qui ont émergé des propos des télétravailleuses, de la coordonnatrice et de la directrice, nous présentons dans un premier temps les résultats relatifs aux pratiques de travail individuelles et collectives dans le contexte du télétravail ainsi que les perceptions des télétravailleuses face à ces pratiques. Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats centrés sur la communication dans l'équipe ainsi qu'avec les succursales et la direction.

#### 4.1 Le télétravail

Dans cette section, nous commençons par présenter le fonctionnement du service 24h, avant d'aborder les pratiques du travail en équipe, le sentiment d'appartenance des télétravailleuses à leur équipe ainsi que le climat de travail. Nous concluons cette section avec les avantages et les inconvénients du télétravail rapportés par les répondantes.

##### 4.1.1 Le fonctionnement du service 24h

Dans cette partie, nous passons en revue différentes facettes du service 24h afin de mieux comprendre son fonctionnement. Nous présentons ainsi les résultats concernant les outils de travail, les tâches des employées de ce service, la gestion des courriels, les pauses ainsi que le rythme de travail.

En premier lieu, avant de nous pencher sur les aspects fonctionnels du service 24h, nous présentons quelques éléments situant le contexte dans lequel ce service fut mis sur pieds et notamment les motivations organisationnelles derrière la mise en œuvre d'une équipe fonctionnant exclusivement en télétravail.

Les propos de la directrice sont particulièrement éclairants pour comprendre la vision de *Delta* entourant l'implantation du télétravail dans l'organisation. Pour expliquer le choix de la modalité du télétravail au sein du service 24h, la directrice évoque son souhait de former une équipe composée d'employés qui soient avant tout multitâches et facilement interchangeables. Elle souligne que la principale caractéristique recherchée chez les employés de ce service demeure leur disponibilité.

« En fait, je voulais attirer des gens qui étaient... qui avaient de la disponibilité, à toute heure du jour et de la nuit. C'était ça mon but. C'est d'avoir... que ma banque de candidats, de répartiteurs soit la plus vaste possible, la plus multitâche possible et la plus interchangeable possible. Donc, je peux les prendre n'importe où [...] tout ce que je veux, c'est de la disponibilité, c'est tout. » [D].

Cet extrait montre bien la nature de la perspective attribuée au service 24h par la directrice; en l'occurrence, la description qui en est faite s'apparente au recours à la sous-traitance. À cet égard, le développement des répartitrices, en tant que personnes, paraît difficilement réconciliable avec cette vision du service.

#### 4.1.1.1 Les outils de travail

Chaque division de l'organisation (industriel, transport, médical et bancaire)<sup>4</sup> dispose d'une ligne téléphonique sans frais à partir de laquelle les clients peuvent joindre une conseillère en placement répartie dans l'une des différentes succursales. À la fermeture des succursales, toutes les lignes téléphoniques sont automatiquement transférées au service 24h. Afin de recevoir les appels depuis leur domicile, les

---

<sup>4</sup> Voir Chap. III, p. 40.

répartitrices du 24h se connectent à un serveur central quelques minutes avant le début du quart de travail via un code pour activer leur ligne téléphonique.

De manière générale, la majorité des communications entre répartitrices s'établissent par courriel et le téléphone est habituellement réservé aux situations qui posent problème ou requièrent des explications précises relatives à du partage d'informations.

« Oui, Outlook pis téléphone, mais souvent eux-autres, elles vont s'écrire ensemble sur le service 24h donc, toutes les répartitrices voient ce qui s'est dit puis sinon, si vraiment y'a un problème : "Je comprends pas" ben là, elles s'appellent entre eux-autres. » [C]

Les employées du service 24h n'utilisent pas de système de visioconférence pour communiquer entre elles, le rythme soutenu favorisant une communication qui soit la plus instantanée possible.

Les outils servant à gérer les placements de personnel sont des logiciels spécifiques à chaque division qui servent à consigner toutes les informations relatives aux placements, aux candidats et aux clients. Ils sont partagés entre succursales et service 24h et permettent de faire « le pont » entre l'activité de jour et de soir.

#### 4.1.1.2 Les tâches

##### *Le traitement des demandes*

Le cœur de la tâche des répartitrices consiste à traiter les demandes des clients à la recherche de personnel. Si la demande est reçue par courriel, il convient d'envoyer un accusé de réception dans la minute suivant la réception du courriel, suite à quoi la répartitrice dispose de dix minutes pour traiter la demande. Pour ce faire, elle effectue une recherche dans le logiciel approprié à la division (transport, médical, industriel ou bancaire) afin d'obtenir une liste des différents candidats potentiels pour le poste à

pourvoir. À partir de cette liste, la répartitrice doit passer des appels afin de trouver un candidat disponible pour effectuer le quart de travail proposé. En cas de non réponse, il convient de laisser un message et chaque action entreprise doit être consignée dans un rapport destiné aux employées du prochain quart de travail pour effectuer le suivi des opérations.

Pour chaque quart de travail, les répartitrices du service 24h ont des tâches attitrées; en équipe de deux la plupart du temps, l'une est en charge des demandes par courriel, tandis que l'autre s'occupe des rapports des 23 succursales afin d'assurer le suivi de toutes les demandes en cours au moment de la fermeture des succursales. Bien que les tâches à accomplir pour la préposée aux courriels et pour celle aux rapports soient très similaires (contacter des candidats à partir de listes d'appel pour combler un poste), le suivi des rapports des succursales comporte un niveau de complexité supplémentaire dû au fait que la demande ne provient pas directement du client, mais d'un intermédiaire, à savoir une conseillère en succursale qui aura pris en note les détails de la demande du client. À cet égard, des problèmes de compréhension et d'interprétation peuvent surgir pour la répartitrice qui doit parfois faire du « décodage » à partir des notes de la conseillère.

Il existe un roulement dans le partage des tâches au sein des dyades (assignation aux courriels ou au suivi des rapports) afin que les répartitrices ne soient pas systématiquement assignées à la même tâche. Parallèlement à la prise en charge des courriels et du suivi des rapports des succursales, les répartitrices se partagent la prise en charge des appels téléphoniques entrants. Ainsi, si l'une est déjà en ligne, l'appel va entrer sur le téléphone de l'autre, de même si l'une d'elle ne répond pas.



### *Les difficultés inhérentes au traitement des demandes de la division industrielle*

Le traitement des demandes provenant de la division industrielle génère certaines difficultés. D'une part, les clients sont perçus comme étant plus désagréables que dans les autres divisions.

« Au niveau industriel, les gens sont souvent très bêtes, les compagnies sont très bêtes, ils ne sont pas de bonne humeur parce qu'il manque du personnel pis... moi, je trouve ça très désagréable l'industriel parce que c'est rare que ça va bien. » [R1]

« Faut consigner les appels, c'est très, très long pis souvent, en industriel, les gens sont bêtes ou ils vont te répondre sec, fait que ça, quand j'ai beaucoup de demandes "industriel", je trouve ça plus difficile. » [R4]

D'autre part, le processus de traitement des demandes y est beaucoup plus fastidieux et génère un stress important chez les répartitrices. Les listes de candidats n'étant pas à jour à cause du roulement de personnel très élevé dans ce secteur d'activités, la recherche d'un candidat requiert beaucoup plus de temps que pour les autres divisions.

« On a des demandes "industriel", elles sont plus compliquées pis quand on les a, toutes les filles, on est plus stressées [rires] parce que le planning qui sort super bien au médical n'est pas pareil pour l'industriel parce qu'il y a un roulement d'employés dans l'industriel qui est plus... ils restent moins longtemps, fait qu'il y a plus de roulement, c'est plus difficile d'être à jour. » [R4]

« Vraiment, si on pouvait faire un changement, c'est l'industriel parce que c'est... oh, je stresse tellement avec l'industriel parce que je connais pas tous les clients, je sais pas comment vraiment le faire. Peut-être si on pouvait avoir un programme comme celui du médical, peut-être que ça serait plus facile comme ça. » [R2]

### *Les rapports*

À la fin de leur quart de travail, chaque répartitrice doit remettre à la coordonnatrice en poste deux rapports (un concernant les tâches qu'elle a effectuées relativement à la division médicale et un deuxième regroupant les tâches effectuées relatives aux trois

autres divisions). Ces rapports qui se présentent sous forme de fichier Excel consignent toutes les actions posées durant le quart de travail ainsi que les tâches en cours auxquelles l'employée du quart suivant devra donner suite. L'employée du quart suivant devra ainsi consulter ces rapports dès les premières minutes de son quart de travail afin de faire le suivi des tâches en cours.

« Nous, on a des rapports à faire parce que justement, vu qu'on travaille pas ensemble, on a un rapport, un fichier Excel là qui dit tout ce que t'as fait comme placement, tout ce qui reste en cours à faire donc, la personne qui suit après toi va pouvoir s'occuper de ça, toutes les notes que t'as prises. » [R1]

« C'est tout ce qui s'est passé dans leur quart de travail qui se retrouve là. Chaque appel. [...] C'est Excel, dans le fond. On fait un rapport "médical" et un rapport "industriel" parce qu'on reçoit des appels comme ça donc, une telle est disponible demain, ben faut que ça soit marqué avec l'horaire. Fait que tous, tous les appels doivent rentrer dans le rapport. » [C]

Afin que la répartitrice entrant en poste au quart suivant dispose des informations nécessaires pour le suivi des tâches, la remise des rapports doit se faire au plus tard cinq minutes après la fin du quart de travail. Bien qu'il existe une certaine marge de manœuvre concernant le délai de remise des rapports, particulièrement pour les nouvelles, si ces retards deviennent redondants et importants, des avertissements seront adressés à l'employée et peuvent même mener à un congédiement.

« Je pense c'est arrivé une fois qu'on a mis quelqu'un dehors parce que ça correspondait pas. C'était trop long à apprendre. Parce que nous, quand on envoie nos rapports, on peut pas une heure après... attendre le rapport. C'est tout de suite, faut savoir qu'est-ce qui s'est passé... » [C]

Cette pression dans le temps peut être source de stress; en effet, si le rythme de travail est soutenu tout au long du quart de travail, il est parfois difficile pour la répartitrice d'effectuer la prise de note relative aux rapports au fur et à mesure des demandes de placement qui rentrent. Cette pression est d'autant plus forte que les répartitrices disposent de très peu de temps à la fin de leur quart pour compléter leur rapport. Par ailleurs, les relations « tendues » avec les succursales viennent renforcer le stress lié à

la qualité des rapports et à la crainte des remontrances en cas d'erreurs ou de malentendus.

« Les coordonnatrices veulent qu'on envoie nos rapports... comme si je finis à 16h30, ça doit être envoyé entre 16h30 et 16h35. Alors ça, c'est stressant. Mais si j'ai une journée où ça n'arrête pas pis si je réponds au téléphone à 16h28 pis j'ai une demande, ça va prendre plus de temps parce que je dois entrer ça dans mon rapport pis en même temps, faire la demande alors j'envoie juste un courriel pis dire que mon rapport suivra sous peu. [...] Pis tout doit être correct parce que sinon, les succursales viennent écrire à propos de nos rapports pis écrire à nos coordonnatrices que : "Oh, pourquoi c'est écrit comme ça?" ou *whatever*. » [R1]

#### 4.1.1.3 La gestion des courriels

##### *Un volume considérable de courriels*

Le service 24h est le secteur de l'organisation qui doit gérer le plus grand nombre de courriels puisqu'aux échanges avec les clients et les candidats s'ajoute toute la communication interne entre les répartitrices. Chaque courriel envoyé par une répartitrice, peu importe le destinataire, est adressé en copie à tous les membres du service 24h.

Le service 24h traite environ 1500 courriels par semaine regroupant les demandes de placement et les courriels internes à l'équipe. Ainsi, chaque répartitrice reçoit environ 300 courriels quotidiennement. Avant de débiter un nouveau quart de travail, celles-ci sont censées avoir pris connaissance de la totalité des courriels reçus depuis leur dernier quart de travail, et ce afin de se tenir informées des communications importantes des supérieures relatives aux changements éventuels dans les méthodes de travail. Cette tâche obligatoire, estimée à environ 20 minutes par jour, n'est cependant pas prise en compte dans le temps de travail rémunéré.

### *Le suivi ininterrompu des courriels et ses répercussions*

De fait, la gestion de cette importante somme de courriels requière une régularité, au risque de se retrouver submergée par des milliers de courriels à trier. C'est pourquoi presque toutes les répartitrices effectuent cette tâche de suivi de façon quotidienne, souvent plusieurs fois par jour, incluant les jours où elles ne travaillent pas.

« Non, mais il faut que tu tries pour voir si y'a pas une communication importante qui a passé. Tu ne peux pas arriver à ton quart, tout supprimer pis dire : "Bon, je commence mon quart", faut que tu tries. Y'a beaucoup de choses qui sont à supprimer, mais moi, j'aime mieux le faire à chaque jour parce que si tu le fais... tu travailles plus pendant cinq jours, oublie ça là, t'as 5000 courriels à trier pis c'est long là. » [R1]

« Tout dépendant, des fois je suis à 1000 courriels donc, faut que je me rende à zéro pour pouvoir travailler, voir qu'est-ce qui s'est passé. Comme là moi, j'ai une fin de semaine de congé par mois dans ma fin de semaine, donc là, j'ai 2000 courriels pis je commence à 4h30. » [C]

« Ça continue à rentrer toujours, c'est comme 24h les courriels. Alors je prends aussi du temps avant d'aller dormir, mais ça m'est arrivé une fois que je l'ai pas fait alors je me suis réveillée avec comme 700 courriels à lire, à voir. Mais oui, c'est ça alors je fais deux fois par jour, regarder mes courriels, si je travaille et si je ne travaille pas. » [R3]

Puisqu'aucune période n'est réservée à cette tâche sur le temps de travail, les répartitrices doivent procéder à la gestion de leurs courriels sur leur « temps personnel ». Pour la majorité des répartitrices, cette pratique entraîne des difficultés à « décrocher du travail », plusieurs jugeant même leur relation au suivi des courriels problématique, voire « malade ».

« Mais même si je ne travaille pas, je vais être portée à aller voir mes courriels de travail. C'est ça qui est le danger dans le fond, de... je ne décroche pas. Je suis tout le temps portée à aller voir... je m'en vais me coucher, je vais regarder. Je viens de me lever, je vais regarder qu'est-ce qui s'est passé, même si je ne travaille pas. Fait qu'on dirait qu'on est tout le temps là-dessus. [...] Je ne suis pas obligée de le faire, mais je le fais pareil. » [C]



Cette « dépendance » au suivi des courriels peut également avoir des répercussions sur la dynamique familiale et la vie de couple, cette pratique de gestion continue des courriels s'immisçant dans la vie privée et pouvant créer de la frustration chez les proches.

« T'sais je veux dire, ma job elle ne prend pas toute la place, mais par exemple, mon copain il est vraiment tanné [...], [il] trouve ça fatiguant que je sois tout le temps sur mon téléphone en train de vérifier mes courriels. T'sais, il dit : "Tu travailles pas". Ouais, mais ça me tente pas moi de trier 5000 courriels demain quand je vais arriver. Fait que je le fais au fur et à mesure, avant de me coucher. C'est comme rendu une maladie là, c'est vraiment tout le temps, je regarde tout le temps. C'est fatiguant parce que même pendant mes vacances, j'ai eu de la misère à décrocher. [...] Fait que moi, je ne coupe pas vraiment, jamais là. C'est vraiment rare que je coupe. » [R1]

#### 4.1.1.4 L'absence de pauses

Les quarts de travail, peu importe leur durée, ne comportent pas de pauses formelles. La direction justifie cette situation par l'imprévisibilité des périodes de pointe et estime que les moments plus calmes d'un quart de travail équivalent à des temps de pause.

« Pas de pause. Tu ne charges pas de pause pis t'as pas de pause. Fait que tes pauses, tu les prends si t'as un temps mort. Si t'as pas de temps mort, ben je veux dire... tu ne prends pas une pause, c'est juste qu'il y a un temps mort, fait que tu peux aller te faire un café ou tu peux aller aux toilettes. » [R1]

À cet effet, les répartitrices soulignent que des consignes claires ont été données relativement à l'interdiction de prendre une pause, peu importe la raison.

« Les *boss* nous ont déjà averties qu'il n'en veulent pas des : "Je reviens dans 10 minutes parce que je m'en vais me faire une pizza" ou quelque chose comme ça. Tu ne prends pas de pause pour manger là. » [R1]

Ainsi, il est courant de manger attablée à son bureau, tout en travaillant. Malgré tout, lors de quarts de travail particulièrement chargés, certaines répartitrices ont de la difficulté à trouver du temps pour manger.

« On est tellement débordées que nous-autres, t'sais faut écrire quand faut aller aux toilettes. T'sais, on n'a pas de pause, on mange sur notre propre bureau. » [C]

« Euh... faut que t'aies préparé tes choses avant, tu manges en même temps que tu travailles. Pis y'a pas de pause. » [R4]

« Oh non, alors j'en ai fait des quarts où j'étais vraiment dans le jus, j'ai même pas mangé, mais des pauses, on n'en a pas. » [R2]

Pour certaines, la présence à domicile de personnes de leur entourage leur permet de se faire aider lorsque vient de le temps de se préparer à manger. Les repas se font malgré tout à la va-vite, souvent entrecoupés par le traitement du flot de demandes qui entrent en continu.

« Pour manger... moi... *I'm lucky*, ma mère me fait à manger pis me l'apporte : "Ok, mange un peu", mais c'est vraiment si j'ai pas le téléphone parce que je vais pas répondre si j'ai quelque chose dans la bouche alors ça dépend. Si ça se calme un peu, [...] je vais manger un peu, vite pis ok, là, je continue mon travail. Mais à part de ça, y'a pas de pause. » [R2]

« T'sais des fois, je peux demander à mon copain : "Peux-tu me faire réchauffer ça?", il va le faire. » [R1]

En toutes circonstances, lorsqu'une répartitrice souhaite aller aux toilettes, elle doit avertir ses collègues par courriel au moment de quitter son poste et lorsqu'elle y revient. Aucune consigne claire n'a été mentionnée par rapport à ces courtes pauses, mais toutes les répartitrices semblent avoir intégré le fait que ces « pauses-pipi » doivent rester très courtes et ne pas dépasser quelques minutes.

« Si on a besoin d'aller aux toilettes, je dis : "Ok...", mettons je travaille avec [R4], je dis : "Ok [R4], donne moi cinq minutes, je vais juste aller aux toilettes, est-ce que c'est correct avec toi?", elle me dit : "Ok oui, pas de problème, je te donne cinq minutes". Alors là, je vais aux toilettes, mais je cours tout de suite pour lui dire : "Ok, je suis de retour". » [R2]

*Un sentiment partagé entre mécontentement et résilience*

Toutes les répartitrices interrogées déplorent cette absence de pause, en soulignant notamment l'incompréhension ressentie face au niveau de stress engendré par le rythme de travail intense.

« La seule pause que j'ai, c'est... ok, deux minutes, je reviens, je vais aux toilettes. À part de ça, c'est rien. J'aimerais avoir une pause et des fois, des personnes comprennent pas à quel point c'est stressant dans le cerveau... » [R3]

Certaines mentionnent le caractère illégal de cette pratique organisationnelle, de même que l'iniquité avec les conseillères en succursale qui disposent de plusieurs pauses durant leur quart de travail.

« Pis ça, c'est une autre chose que j'aimerais, avoir une petite pause parce que je sais comment ça marche avec les pauses ailleurs, mais je crois que c'est comme obligatoire d'avoir par exemple un quinze minutes si on travaille un certain nombre d'heures. » [R3]

« Des fois, pendant huit heures de temps, tu bouges quasiment pas, t'es devant ton écran, tu peux même pas te faire à souper... tandis que les succursales, y'ont une demi-heure de repas, y'ont quinze minutes de pause, nous-autres, on a rien. » [C]

Une certaine ambiguïté existe toutefois dans le rapport qu'ont les répartitrices à l'absence de pauses; bien que toutes dénoncent cette situation, certaines minimisent le désagrément qui y est relié en soulignant par exemple l'avantage de ne pas casser le rythme de travail ou encore en mentionnant que le fait d'avoir des pauses relève aussi de la capacité à bien gérer son travail.

« Oui, oui, un vrai huit heures non stop, mais en même temps, ça me dérange pas. Je me rappelle quand je travaillais, que là mettons, j'avais une heure de dîner, souvent c'était pénible de revenir travailler là, c'était comme : "Ahhh, il me reste tout l'après-midi...". Là on peut pas trouver ça pénible, fait qu'on continue pis ça continue pis... » [R4]

« C'est vraiment rare là que tu restes assis pendant huit heures pis t'es pas capable de te lever. Peut-être les nouvelles, ça leur est arrivé là, mais quand tu gères bien la job, t'es capable d'y arriver. » [R1]

#### 4.1.1.5 Le rythme de travail

##### *Le rapport au temps : la culture de l'urgence permanente*

Les activités du service 24h sont caractérisées par l'urgence permanente. En effet, la concurrence dans le milieu du placement de personnel oblige à des délais d'exécution très courts pour satisfaire les demandes des clients. Ces derniers requièrent généralement les services de plusieurs agences de placement et lorsqu'ils émettent une demande de personnel, le contrat revient à l'agence qui aura comblé le poste dans les délais les plus brefs. C'est pourquoi des consignes très claires sont établies à cet égard au sein du service 24h; les répartitrices disposent d'une minute pour accuser réception d'un courriel et de dix minutes pour traiter la demande.

« Le job, en lui-même est très stressant. Pourquoi? Parce qu'il y a beaucoup de... nous, on est du dernière minute. » [D]

« C'est un rythme de travail qui est quand même très, très soutenu là. Parce que tout se fait dans la rapidité pis c'est un peu l'objectif aussi dans...c'est ça le travail. » [R4]

« C'est que tout est urgent. Si ça répond pas, [les clients] vont aller ailleurs. Ou on a trouvé quelqu'un : "Ah ben, trop tard, on l'a déjà comblé". Fait qu'il faut que tu rappelles l'autre personne pour pas qu'elle se déplace pour rien, t'sais, c'est vraiment tout le temps dans l'urgence, tout le temps, tout le temps. » [C]

Cette culture de l'urgence est également alimentée par de fréquents imprévus comme les annulations de candidats peu de temps avant le début de leur quart de travail. Il peut également s'agir de candidats qui, sans avertissement, ne se présentent tout simplement pas à leur quart de travail et qu'il faut remplacer au pied levé. Ainsi, le caractère imprévisible d'une bonne part des situations à gérer fait en sorte qu'il est très difficile de déterminer à l'avance le moment des périodes de pointe.

« Tu peux pas dire : "Ah demain... ça va être calme", tu sais jamais. Pis une matinée, tu peux avoir deux appels, mais dans l'après-midi, ça va être un hyper gros *rush* pis on fournira pas. Fait qu'on peut jamais prévoir. » [R1]



### *L'imprévisibilité des temps morts*

Bien que les quarts de travail ne comportent pas de pauses, il survient parfois des temps morts lorsque le rythme de travail est relativement calme. Durant ces moments, les répartitrices disposent de périodes plus ou moins longues pour vaquer à leurs occupations. Néanmoins, l'incapacité de prévoir les temps morts ou leur durée rend difficile l'utilisation de ces moments d'accalmie pour concilier leurs tâches non-professionnelles et professionnelles.

« On ne sait jamais si ça va être tranquille pour deux heures, c'est comme... ça, c'est votre pause, tu sais. Mais tu sais jamais si ça va être tranquille ou pas donc... c'est-à-dire que c'est une pause de laquelle tu dois profiter sur le moment, mais tu peux pas vraiment prévoir, d'aller te faire à manger ou... » [R3]

« [Durant les temps morts], des fois je regarde la télévision, des fois je vais me faire un café... pour faire la cuisine, je peux pas faire, c'est impossible, non, non, non. Parce qu'on sait jamais, parce que si c'est tranquille pour une heure, je sais pas si ça va être comme... t'sais, à cinq heures, je peux commencer, je peux essayer, mais si un appel rentre en-dessous de cinq minutes, je sais pas alors je fais des choses en avance pour manger ou ma mère, si elle est ici, elle va me préparer quelque chose. » [R3]

Certaines répartitrices identifient toutefois certains types de tâches plus facilement morcelables qui peuvent se conjuguer avec la réalisation des tâches professionnelles.

« J'habite en appartement fait que mon lavage, comme tout le monde là, mais... fait que j'ai le temps de faire ça en même temps. Je ne pourrais pas faire autant d'heures dans un magasin que si je fais pour *Delta*, je ne pourrais pas faire 30 heures en magasin parce qu'il y a rien qui avance chez moi et chez *Delta*, je fais 30 heures, mais les choses avancent chez moi en même temps. » [R1]

« J'avais des quarts de travail où pour comme une heure, y'avait rien du tout... c'est bon quand t'es à la maison oui, parce que tu peux regarder la télé ou faire quelque chose d'autre en même temps. » [R2]

Pour certaines d'entre elles, la conciliation des tâches professionnelles et non-professionnelles est envisageable seulement durant certains types de quarts de travail,

notamment ceux de nuit, plus calmes. Et dans ce cas de figure, la possibilité de conciliation découle principalement de l'incapacité de dormir durant les moments d'accalmie.

« Moi, je plie mon linge. Souvent, je m'organise pour avoir une brassée de sec à côté. Je fais mes affaires, oui. Je fais mes affaires durant la nuit parce que je ne suis pas capable de dormir, j'ai trop peur de manquer un appel pis impossible pour moi de dormir. » [R4]

Finalement, il existe une ambiguïté relativement à la notion de latitude offerte par la modalité du télétravail, qui se manifeste par un écart entre le discours de la directrice et la perception des répartitrices à cet égard. Tel que présenté précédemment, les répartitrices demeurent partagées sur cet enjeu, jugeant que la latitude dont elles disposent est limitée par l'imprévisibilité des temps morts et la nécessité d'être disponible en tout temps en cas d'appel ou pour aider leurs collègues. Pourtant, de son côté, la directrice insiste sur la grande latitude dont disposent les télétravailleuses dans le cadre de leur travail.

« Ben la latitude, c'est de dire écoute... je suis dans mon quart de travail, ça sonne à la porte, j'écris à mes filles : "Écoute, ça sonne à la porte, je vais répondre, je reviens dans cinq minutes là", bon. Y'a beaucoup de latitude dans notre travail : "Ah écoute, pipi time", c'est bête, mais... : "Ah regarde, je vais aller me faire un café", l'autre va prendre la relève... Latitude, tu dis? Latitude, hein! » [D]

Néanmoins, le discours de la directrice est lui-même ambivalent considérant que les situations qu'elle associe à une grande latitude ne dépassent pas quelques minutes (aller ouvrir la porte, aller aux toilettes, se faire un café). En outre, la latitude générale à laquelle elle réfère implique malgré tout d'être disponible en tout temps pour le travail en étant constamment reliée à son téléphone.

« Oui, je peux partir ma brassée de lavage. Quand bien même je suis super occupée, j'ai mon téléphone, j'ai tout, je peux me promener avec mon iPhone, j'ai un courriel, je peux répondre, parfait, j'ai parti ma brassée de lavage, y'a beaucoup de latitude. Je suis plus capable de faire ma sauce à sphag' comme avant, mais y'a encore de la latitude. » [D]

La directrice ajoute que des conséquences s'appliquent lorsque certaines répartitrices prennent plus de latitude que ce qui est attendu, ces conséquences pouvant aller de l'avertissement au congédiement.

« Comme dans n'importe quoi, y'en a qui en abusent [de la latitude] pis ça fait partie de la *game*. Hum... celles qui en abusent, ben... je m'assois avec elle pis je leur dis qu'elles abusent. Elles ont un choix à ce moment-là, de... bien le prendre ... toute la latitude qu'elles ont dans le travail et d'en faire en plus ou on va être obligés de les congédier. C'est triste, mais... » [D]

### *La pression associée au rythme de travail*

De manière générale, les répartitrices ressentent une pression importante relativement au rythme de travail. Cette pression provient d'une part du nombre important de demandes de placement à traiter simultanément lors des périodes de pointes. D'autre part, l'attitude des clients, souvent pressés et insistants, crée également de la pression, certains rappelant plusieurs fois pour faire le suivi de leur demande.

« Quand t'as toutes les demandes pis là, t'es obligée de combler pis tu te fais rappeler pour dire : "Ouais, t'es rendue où avec ma demande? J'ai vraiment besoin de personnel", "Oui, mais t'es pas la seule t'sais. J'en ai six autres qui ont besoin de personnel". Ça, c'est stressant parce que tu veux que tout le monde soit content. » [R1]

Parallèlement au traitement des demandes qui leur sont assignées, chaque répartitrice doit également se préoccuper de la charge de travail de ses collègues. À cet égard, les consignes sont claires : il n'est pas question qu'une répartitrice se considère en pause lorsqu'elle a terminé le traitement de ses demandes; elle doit immédiatement proposer son aide à ses collègues.

« Pis tu veux produire pour aider les autres qui sont dans le jus pis c'est super stressant là de... de faire cette job-là. Faut vraiment que tu sois tolérant à la pression. C'est pour ça que [la directrice] elle dit : "Pratiquement toutes les filles, leur premier quart, elles pleurent". » [R1]

« Pour qu'il n'y ait rien qui tombe entre deux chaises, on donne des postes spécifiques à chacune pis quand son job est fini elle là là, faut pas qu'elle attende là, elle attend les appels là, elle s'installe chez elle, non non non non,



faut qu'elle écrive : "Ok les filles, là, je suis libre. Avez-vous quelque chose pour moi?". » [D]

Toutes les répartitrices constatent que le rythme de travail s'est considérablement intensifié au cours des dernières années. La flexibilité qui existait il y a quelques années et qui permettait de faire des tâches connexes (lavage, cuisine, soin des enfants) a considérablement diminué aujourd'hui.

« Tu ne peux pas dire : "Je m'en va faire mon lavage là". Au début, on pouvait faire ça là, quand moi, j'ai commencé y'a trois ans là. Je pouvais parce qu'il y avait moins de clients, tout ça, je m'occupais de mes enfants pis tout ça, mais maintenant, c'est parce que des fois, pendant huit heures de temps, tu bouges quasiment pas, t'es devant ton écran, tu ne peux même pas te faire à souper... » [C]

« Mais v'là trois ans, le flot n'était pas ce qu'il est là donc, oui les filles pouvaient faire leur sauce à spaghet' entre deux trucs, mais plus maintenant. Maintenant, c'est vraiment *hardwork*, t'sais c'est vraiment "t'es là, faut que tu sois dédiée". » [D]

L'adaptation à ce rythme de travail représente le défi le plus important pour les nouvelles recrues. De fait, les premiers quarts de travail des répartitrices sont souvent très éprouvants émotionnellement.

« Oui, parce qu'au début là, on avertit parce que des fois, y'en a qui pleurent... sincèrement là. Parce que... c'est parce que tout va vite donc, [...] y'en a qui paniquent. » [C]

« C'est beaucoup, beaucoup de petites tâches... de petits détails, de petites particularités qu'on voit très gros au début pis que le cœur nous arrête quand on fait notre premier quart toute seule. » [R4]

« Mon premier quart là, j'ai eu chaud, j'ai eu froid, j'ai pas mangé de tout mon quart parce que le téléphone sonnait tout le temps, j'étais dépassée, débordée, épuisée. [...] Je suis sortie dehors de chez nous, je voyais plus clair, j'étais toute à l'envers, je voyais mes enfants jouer, j'étais comme au ralenti, je me disais : "Je vais-tu être capable?". » [R4]



Ces difficultés vécues dans les premiers quarts de travail sont connues de toutes au sein du service 24h, y compris de la directrice. Elles sont d'ailleurs présentées aux nouvelles venues comme un passage inévitable et normal.

« C'est tellement drôle parce que tout le monde dit aux nouvelles : "Là là, écoute bien là, c'est ton premier quart de travail réel, c'est correct si à la fin de ton quart de travail, tu te roules en boule, tu pleures pis tu sucres ton pouce" donc, les nouvelles sont... savent que les premiers quarts de travail sont extrêmement difficiles parce que t'as beau apprendre, mais dans le feu de l'action, mettre la priorité, se souvenir... » [D]

Les tâches des coordonnatrices comportent également des difficultés spécifiques, notamment en ce qui a trait à l'écart entre le nombre d'heures travaillées et le nombre d'heures rémunérées. À la différence des répartitrices, les coordonnatrices ne sont pas payées au quart de travail, mais à la semaine, sur une base hebdomadaire de 40 heures. Cependant, les heures durant lesquelles elles doivent être disponibles sur appel totalisent près du double de leurs heures rémunérées. Outre les questions éthiques que soulèvent les heures travaillées non payées, cette réalité, conjuguée à la difficulté de décrocher du travail durant le temps « hors-travail » constitue une charge psychique importante pour les coordonnatrices.

« Oui ben disons que je suis comme... je suis comme 40 heures/semaine, mais c'est comme si j'en faisais 80. Parce que... dans le fond, c'est que je travaille à 4h et demi l'après-midi jusqu'à 9h le lendemain puis la fin de semaine, c'est mettons... je travaille 24h sur 24. Donc oui, je peux faire mes choses, je peux aller voir du monde, mais je suis tout le temps sur appel, faut tout le temps que je regarde mes courriels, t'sais c'est tout le temps travailler, même si des fois, je fais d'autres choses donc, c'est beaucoup, beaucoup d'heures. Le jour, je travaille pas, mais je suis tout le temps portée à regarder mes courriels si y'a eu des choses la veille qui sont arrivées. » [C]

#### 4.1.2 Le travail en équipe

Tel que présenté dans la section 4.1.1.2 concernant les tâches des répartitrices et leur organisation, ces dernières travaillent fréquemment en équipe de deux ou trois. Les résultats relatifs à cette section permettent de mieux saisir la nature du travail

d'équipe ainsi que ses représentations par les télétravailleuses. Nous présentons ainsi les données concernant le partage des tâches, la perception de rythmes de travail différents selon les répartitrices et le sentiment d'iniquité vécu par les répartitrices face à la prise en charge des appels.

#### 4.1.2.1 Le partage des tâches

Les répartitrices travaillent en équipe de deux ou trois dépendant de l'horaire du quart de travail. Les quarts de nuit (entre 22h et 5h30) sont les seuls à être effectués par une seule répartitrice. Lorsqu'elles sont en équipe sur un même quart de travail, les répartitrices ont des tâches attitrées (suivi des courriels ou des rapports) et se partagent la prise en charge des appels téléphoniques, les appels entrant simultanément sur les postes de chacune des répartitrices.

Des consignes sont énoncées par la directrice à l'effet que les répartitrices doivent se répartir le travail de façon équitable.

« Mais y'a un job à faire. Et tu ne laisses pas ta portion de job à quelqu'un d'autre. Il faut que tu sois là pour prendre ton *load* de travail. » [D]

Dans cette optique, dès que les répartitrices ont accompli leurs tâches de travail, elles doivent proposer leur aide à leurs collègues.

« On donne des postes spécifiques à chacune pis quand son job est fini elle là là, faut pas qu'elle attende là, elle attend les appels là, elle s'installe chez elle, non non non non, faut qu'elle écrive : "Ok les filles, là, je suis libre. Avez-vous quelque chose pour moi?". » [D]

Comme nous l'avons exposé dans l'illustration de l'intensification du travail (section 4.1.1.4), les répartitrices doivent toujours aviser de leur départ et de leur retour quand des micro-pauses s'imposent. La coordination entre les équipières est essentielle afin d'assurer la continuité de la prise en charge des demandes, mais cela permet aussi un

certain contrôle puisque le souci d'équité dans le partage des tâches s'étend à l'équité dans les pauses.

« Je me fais un café, je demande aux filles : "Donne moi deux minutes, je vais aller prendre un café" pour qu'ils sachent que si un courriel arrive, je ne vais pas répondre dans la minute. » [R2]

Les demandes d'entraide entre répartitrices sont fréquentes; si l'une d'elle se sent débordée dans le traitement de ses tâches, elle envoie par courriel certaines demandes à sa collègue.

« Pis quand on a une demande d'aide : "Peux-tu m'aider, je suis dans le jus", tu mets ça dans ton objet, tu donnes deux demandes, trois demandes à la fille pis tu lui envoies ça. [...] Elle va te dire : "Ok" ou "Non, je peux pas, je suis vraiment dans le jus moi aussi", ça fait que là, tu t'arranges... » [R1]

#### 4.1.2.2 Des rythmes de travail différents selon les répartitrices

De manière générale, les répartitrices perçoivent des différences dans les rythmes de travail de leurs collègues. Ces écarts peuvent être le fruit de l'expérience liée à l'ancienneté. Les novices, qui ont un rythme de travail plus lent, demandent souvent l'aide des plus expérimentées en leur transférant des demandes.

« Les nouvelles, c'est parce qu'elles demandent beaucoup de questions, elles sont plus lentes à apprendre quelques demandes. [...] pour elles, c'est vraiment stressant, elles sont nouvelles, elles savent pas, elles sont un peu plus lentes avec les programmes alors elles me demandent : "Ok, j'ai deux demandes, est-ce que tu peux en prendre une?". » [R2]

Les perceptions de différences dans les rythmes de travail de chacune sont aussi mises sur le compte de la persévérance et de la rigueur dans le travail. Certaines sont considérées plus ou moins travaillantes et, au fil du temps, les répartitrices ont identifié les collègues avec qui elles préfèrent travailler.

« Oui, je le sens, pis je sais avec qui que je vais moins travailler ou avec qui je vais plus travailler parce que c'est sûr qu'il y en a. [...] Y'en a qui sont plus travaillantes que d'autres [...]. C'est sûr que t'sais, des fois, je suis contente,

je dis : "Ah, je vais travailler avec telle personne, je vais être super contente" ou "Wow, je vais travailler avec elle ce soir, ça va être plus long". » [R1]

« Quand je vois mon horaire, si je vois quelqu'un avec qui j'aime travailler, je suis plus contente de travailler au lieu de quelqu'un d'autre parce que des fois, je vois que... comme par exemple moi, quand je suis en poste pour mon travail, j'ai comme le téléphone dans la main pour être là pour répondre juste quand il sonne et je pense que d'autres filles des fois, elles laissent sonner parce qu'elles savent que moi... "Ah ok, [R3] va répondre" ou quelque chose comme ça. » [R3]

« Mais j'avais remarqué que c'était différent travailler avec une telle personne que travailler avec les autres admettons. [...] Y'en a qui sont plus rapides ou qui... pis y'en a d'autres qui vont plus trainer de la patte. » [R4]

Le fait qu'il existe des différences au niveau des rythmes de travail de chacune semble généralement perçu comme normal et ces perceptions ne font pas l'objet d'échanges entre collègues.

« Peut-être qu'il y en a qui travaillent plus que moi pis je le sais pas, t'sais on se dit rien là-dessus vraiment... si y'a des plaintes qui se font, je le sais pas là. Je garde ça pour moi. » [R1]

Pour sa part, la directrice souligne le fait qu'elle n'a pas connaissance d'éventuelles réticences qu'auraient les répartitrices à travailler avec l'une ou l'autre de leurs collègues.

« J'ai pas personne qui me dit : "Oh, je veux pas travailler avec une ou pas travailler avec l'autre", non. C'est vraiment tout le monde aime travailler avec l'autre. » [D]

#### 4.1.2.3 Le sentiment d'iniquité dans la prise en charge des appels

Toutefois, ces écarts dans les rythmes de travail peuvent parfois conduire à un sentiment d'iniquité, notamment pour le partage des tâches entourant la prise en charge des appels téléphoniques. En effet, certains signes (lorsque le téléphone sonne plus de deux coups) peuvent traduire le fait que la collègue ne peut ou ne veut pas répondre. Même s'il est difficile de connaître la raison qui fait en sorte que la



collègue ne répond pas (elle peut être déjà au téléphone, avoir trop de demandes en cours, ne pas vouloir répondre), certaines ressentent parfois une iniquité et ont l'impression qu'elles travaillent plus que leur collègue.

« On sait par l'ordinateur ou par le téléphone, là. Si admettons, à chaque fois, le téléphone sonne, sonne, sonne pis à chaque fois, c'est tout le temps toi qui réponds, réponds, réponds, là tu peux savoir que la personne répond pas trop. » [R4]

« Ben je le sens là, je le vois là. Parce que le téléphone sonne partout, fait qu'à un moment donné, si t'as répondu à trois appels pis là, le quatrième, c'est encore toi qui réponds, ben tu le sais que l'autre... tu sais pas qu'est-ce qu'elle fait, mais tu sais qu'elle répond pas. » [R1]

Dans la situation d'un sentiment d'iniquité concernant le partage des tâches, il existe un flou autour de l'attitude à adopter : prendre en charge les tâches de sa collègue ou risquer de faire perdre des placements à l'organisation. Si ces situations peuvent être rapportées à la directrice de l'équipe, elles ne semblent toutefois pas être l'objet d'échanges avec les collègues concernées.

« Ça me stresse parce que je sais pas si ok, est-ce que je réponds aux courriels, même si c'est sa tâche parce que je veux pas que *Delta* ait une pénalité ou une pas bonne note pour nous. C'est un peu stressant dépendant avec qui je travaille parce que je sens que je dois faire comme deux quarts de travail. Alors ça, c'est une chose dont j'ai parlé déjà avec le patron, mais jamais avec ma collègue. » [R3]

Pour sa part, la directrice profite des rencontres individuelles de fin d'année pour sonder les perceptions des répartitrices quant à la productivité de leurs collègues.

« Elle nous demande : "Vis-à-vis des autres filles, y'a-tu des choses que t'as remarqué qu'il y en a qui travaillent moins, tu le dis". Moi, je l'ai déjà dit t'sais : "J'ai remarqué ça", là elle va dire : "Ah oui, mais c'est parce qu'il lui est arrivé ça" parce que t'sais des fois, quand ça va pas bien dans ta vie, ça se peut que ça paraisse sur ton travail. » [R1]

« Après, elle nous demande ce qu'on pense aussi des autres filles : "Tu aimes travailler avec les autres filles? Est-ce que tu sens une fille qui travaille pas

bien avec toi? Le respect, est-ce que c'est là?", là, elle nous demande notre opinion. » [R2]

#### 4.1.3 L'appartenance

De manière générale, les répartitrices témoignent d'un fort sentiment d'appartenance envers leur équipe de travail. Dans cette section, nous illustrons dans un premier temps le sentiment de faire partie d'une famille, partagé par plusieurs répondantes. Nous apportons également certaines nuances face à ce sentiment, que les répartitrices ne partagent pas toutes avec la même intensité. Nous présentons également plusieurs facteurs qui semblent participer à la construction du sentiment d'appartenance, tels que l'accessibilité aux collègues de travail en tout temps ainsi que la reconnaissance et la valorisation du travail d'équipe.

##### 4.1.3.1 Le sentiment de faire partie d'une famille

Plusieurs décrivent l'équipe de travail comme une famille, tissée de liens étroits entre les membres.

« On est tissé serré. Chez *Delta*... pis c'est drôle, ça fait juste quatre, cinq mois que je suis là pis j'ai l'impression que ça fait 10 ans parce que tout de suite, t'arrives dans l'équipe là, pis là, ils te prennent dans l'équipe. T'es là, à la même égalité. Beaucoup d'entraide, beaucoup de... c'est comme une famille. » [R4]

Au fil du temps et des communications, les membres de l'équipe ont l'impression d'avoir appris à se connaître et à distinguer les personnalités propres à chacune. Le sentiment de bien connaître ses collègues est toutefois teinté d'une certaine ambiguïté lorsqu'il est mis en perspective avec la nature médiatisée des communications. En effet, il leur semble difficile d'expliquer comment et pourquoi elles arrivent à bien se connaître les unes les autres malgré la distance, comme si ce phénomène avait quelque chose d'insaisissable.

« On a une super belle ambiance, on travaille avec un ordinateur, mais on a l'impression que les collègues avec qui on travaille, on les connaît comme si elles étaient à côté de nous. C'est drôle, on connaît leur petit tempérament quand elles répondent [...] On les connaît... on finit par les connaître, c'est dur à expliquer. C'est très difficile à expliquer. On finit par les connaître avec leur style d'écriture ou dans les conversations informelles, justement. On vient qu'on les connaît. C'est difficile à expliquer, t'sais. On sait qu'il y en a une qui est plus douce, plus ci, l'autre est plus stressée. » [R4]

Le sentiment d'appartenance est également renforcé par des occasions d'entraide en dehors du travail lorsque certaines répartitrices vivent des difficultés dans leur vie personnelle. Bien que rares et ponctuelles, ces situations contribuent à renforcer le sentiment d'appartenir à une équipe sur laquelle on peut compter lorsque cela va moins bien.

« T'sais, on s'entraide vraiment beaucoup donc... pis on a vécu des séparations. Comme je te dis, moi je me suis séparée, y'en a d'autres qui se sont séparées donc... vraiment là, si t'as besoin d'aide. Y'en a une que j'ai aidée à déménager quand elle se séparait, t'sais... l'entraide est là. C'est vraiment le fun. » [C]

Plusieurs répartitrices partagent le souhait de se rencontrer en dehors du travail de façon plus régulière. Les employées qui manifestent cet intérêt voient dans ces rencontres l'occasion de mieux connaître leurs collègues et leurs familles respectives afin de renforcer les liens déjà existants.

« La semaine passée, ma directrice a décidé qu'on fasse un petit barbecue avec toutes les filles, comme ça, on peut se connaître plus personnellement, pas juste au travail. [...] Alors j'ai tellement aimé ça, je les aimais encore plus de savoir comment elles sont, [...] t'sais, c'est différent, on parle face-à-face, on parle un peu du travail, on parle un peu de notre famille, des choses comme ça alors là, on se connaît mieux comme ça. » [R2]

#### 4.1.3.2 ... pas nécessairement partagé par toutes

Cependant, cette volonté de tisser des liens interpersonnels étroits n'est pas nécessairement partagée par toutes les répartitrices. L'une d'elle se perçoit différente

des autres membres de l'équipe à cet égard en établissant des frontières claires entre son travail et sa vie privée.

« Mais moi, je suis une personne qui ne parle pas avec les gens de mes problèmes, des choses comme ça. [...] Je pense que je suis un peu différente dans cette partie-là parce que moi, je pense que le travail, c'est le travail pis ailleurs, c'est ailleurs. [...] Je vais te demander : "Oh oui, ça va?", "Comment s'est passé votre fin de semaine?", mais c'est tout, ça s'arrête là pour moi. » [R3]

Dans le cas d'une répartitrice ayant été congédiée quelques mois plus tôt, son manque d'implication dans la dynamique affective de l'équipe avait été identifié comme un élément problématique. En effet, des attentes implicites semblent inhérentes au fait de faire partie de l'équipe; intégrer l'équipe demande de s'y investir personnellement et affectivement en démontrant de l'intérêt pour ses collègues en tant que personnes.

« Pis l'autre aussi, qui avait aucun intérêt à travailler pour nous, elle était juste là comme pour faire de l'argent. T'sais nous, on s'investit toutes dans le sens où on prend toutes des nouvelles de tout le monde pis c'est pas juste une job que tu *punches* pis tu sors, t'sais tout le monde s'investit pis est au courant un peu de la vie de tout le monde pis elle s'investissait pas. » [R1]

#### 4.1.3.3 L'accessibilité aux collègues en tout temps

De façon générale, l'ambiance d'entraide cultivée au sein du groupe favorise le sentiment d'être soutenue. Le sentiment d'appartenance est nourri entre autres par l'impression de faire partie d'une équipe dont les membres sont disponibles lorsqu'il y a un problème : « On s'entraidait, on se parlait, on pouvait poser des questions pis elles répondaient tout le temps, je me sentais pas toute seule » [R4].

Le soutien perçu est d'autant plus apprécié que les collègues se montrent souvent disponibles pour répondre aux questions même lorsqu'elles ne sont pas sur un quart de travail.

« J'aime ce travail d'équipe là parce que même en dehors de notre travail, sur notre téléphone, on est comme ploguée aussi à notre travail sur nos courriels,



fait que des fois, on peut aller poser une question [...] et y'en a toujours une qui va venir te répondre, durant la journée ou n'importe quand. Elles sont faciles d'accès. » [R4]

Cette accessibilité des collègues en tout temps est perçue positivement et participe au sentiment de faire partie d'une équipe et de pouvoir compter les unes sur les autres.

« Hum... j'ai senti l'équipe vraiment quand... une fois, on est juste deux filles qui travaillent [...] et si j'ai une question... les filles qui travaillent même pas, elles vont répondre alors j'ai comme trois différentes personnes qui répondent à ma question. On s'aide tout le monde ensemble, [...] on se sent pas comme "Ah, c'est juste moi qui travaille, je dois traiter ça", c'est vraiment tout le monde travaille ensemble... » [R2]

#### 4.1.3.4 La reconnaissance et la valorisation du travail d'équipe

Le soutien et l'entraide entre collègues sont des pratiques fortement valorisées dans l'équipe, autant par la directrice que par les répartitrices elles-mêmes. Ces petites marques d'attention distribuées entre collègues ou provenant d'une coordonnatrice pour se féliciter à propos du travail d'équipe sont très appréciées et entretiennent la motivation au travail.

« Entre nous : "Ah merci, t'es fine", "Vraiment, j'aime ça travailler avec toi" [...] Des fois, quand t'as trois demandes, c'est difficile, fait que là, la coordonnatrice a dit : "J'aime ça du travail d'équipe comme ça. Vraiment, les filles, bravo", c'est le *fun*. Ça te met le sourire, ça te donne envie de continuer. » [R4]

En plus de valoriser les pratiques d'entraide, il apparaît important et apprécié que les résultats du travail soient reconnus comme le produit de la somme des membres et non pas attribués à une seule personne. Ainsi, les bons coups, lorsqu'ils sont soulignés, sont toujours associés au « nous », constitué par l'ensemble des membres de l'équipe.

« Tu vois, c'est toujours notre travail, c'est jamais une fille qui dit : "Oh, je travaille bien, merci", c'est vraiment notre travail : "Bravo les filles, toutes ensembles, on continue notre travail, on est une bonne équipe". Des fois, on s'appelle le "*dream team* du 24h" alors c'est pour ça, j'aime ça beaucoup.

Même les coordonnatrices, si une fille fait du bon travail, par exemple un client est vraiment content, la coordonnatrice va pas juste dire : "Oh bravo [R4] ou bravo X", elle va dire : "Bravo les filles. Bravo [R4] pour avoir fait ce placement et bravo [R2] qui prend la relève quand elle était sur le téléphone" pis ça, je trouve aussi que c'est vraiment important. » [R2]

#### 4.1.4 Le climat de travail

À l'instar du fort sentiment d'appartenance à l'équipe partagé par les répartitrices, celles-ci évoquent avec enthousiasme leur perception d'un climat de travail agréable à vivre au sein de leur équipe. Dans un premier temps, nous abordons le mode de recrutement par référence ainsi que les réseaux d'amitié qui en découlent, phénomène qui contribue à la perception d'un climat de travail favorable. Puis, dans un deuxième temps, nous mettons en lumière certaines ambiguïtés relatives au climat de travail, notamment en ce qui a trait à la notion de distance, perçue comme étant à la base de la bonne entente dans l'équipe, de même que le caractère « prescrit » de la bonne humeur, par la directrice.

##### 4.1.4.1 Le recrutement par référence et les réseaux d'amitié

Le recrutement des répartitrices du service 24h fonctionne essentiellement par référence interne : une répartitrice connaît une personne qui pourrait faire le travail et la recommande à *Delta*. Ce mode de recrutement influence la formation des réseaux d'amitié dans l'équipe de travail, ceux-ci étant de ce fait constitués à partir d'amitiés déjà existantes en-dehors du travail.

« Vu qu'on est toutes par référence, y'en a qui sont amies avec certaines, t'sais parce que c'est des amies qui se sont référées. » [R1]

Ainsi, cette pratique influencerait positivement le climat de travail au sein de l'équipe.

« Quand on engage, c'est toutes les répartitrices qui réfèrent quelqu'un donc, elles se connaissent entre elles, veut, veut pas, une entre l'autre donc, c'est pour ça que je pense qu'on a une bonne équipe là. » [C]

#### 4.1.4.2 La distance qui contribue à l'évitement des conflits

Une certaine ambiguïté entoure la notion de distance caractérisant le fonctionnement de l'équipe du service 24h. En effet, si les participantes reconnaissent que cette distance pourrait constituer à prime abord un obstacle au bon fonctionnement de l'équipe, toutes s'accordent pour dire que cet élément serait plutôt un facteur qui contribue à la bonne entente entre elles.

« Mais nous, on est 14 à gérer t'sais pis on est toutes à distance donc, ça pourrait mal tourner pis ça va super bien, fait que c'est ça qui... c'est ça aussi que je suis contente. » [C]

Plusieurs d'entre elles expliquent que l'absence de « chicanes » dans l'équipe résulte précisément de la distance établie entre elles et leurs collègues.

« Mais nous, on est toutes comme... c'est drôle à dire, mais vu qu'on est loin, on est toutes comme proches parce qu'il y a pas vraiment de chicanes parce qu'on se voit pas. » [R1]

En effet, partager un lieu de travail commun avec ses collègues ferait naître plus facilement des sentiments d'agacement ou d'exaspération vis-à-vis de certaines d'entre elles. L'absence de ces potentiels désagréments relationnels est considérée comme favorisant un climat de travail basé sur « l'amour mutuel ».

« Je pense que quand tu travailles dans un bureau : "Oh, elle va me taper sur les nerfs", tu comprends? On n'a pas ça nous autres donc, tout le monde s'aime... » [C]

Le fait de ne pas se voir permettrait également d'échapper à plusieurs phénomènes considérés comme des sources de conflits dans le contexte du travail en présence, tels que les jugements sur l'apparence et l'habillement. Par ailleurs, le fait de ne pas avoir

accès aux indices non verbaux qui trahissent les humeurs des unes et des autres est considéré comme un avantage qui facilite la gestion de la dynamique de groupe.

« Tandis que... y'a pas de jugement... mettons en succursale, jugement d'habillement tout simplement ou "elle a de l'air bête" ou t'sais, personne voit là, fait que si on veut avoir d'air bête... ou t'sais, je dis ça de même là ou avoir le sourire, ben regarde, personne le sait là donc, c'est pour ça peut-être qu'on... t'sais, qu'on s'aime autant aussi là parce que chaque personne a leur caractère donc... t'sais, faut gérer tout ça fait que... c'est ça. Je pense c'est vraiment un avantage. » [C]

En ayant peu d'opportunités de développer des relations interpersonnelles approfondies entre employées, celles-ci n'ont pas accès aux aspects de leurs personnalités respectives susceptibles de déplaire et de créer des conflits. L'absence d'interactions en face-à-face est ainsi perçue comme une façon de préserver un climat de travail caractérisé par « la bonne humeur ».

« T'sais, on sait, dans les milieux de travail, y'a souvent des conflits parce que tu t'entends pas avec tout le monde, fait que y'a des gens que t'aimes moins. Nous, on se voit pas, fait que nous, on est tout le temps de bonne humeur pis on... t'sais, je veux dire, on sait pas les défauts de l'autre parce qu'on la voit pas travailler. » [R1]

Le fait de travailler dans une équipe constituée uniquement de femmes est également pointé du doigt comme étant habituellement une source de difficultés sur le plan des relations interpersonnelles au travail, difficultés que le télétravail permet de contourner.

« Surtout entre filles, habituellement c'est difficile, quand tu travailles dans un bureau de femmes, j'en ai connu plusieurs, c'est vraiment pas facile fait que je trouve qu'à distance, c'est comme si personne se tombe sur les nerfs pis on est tout le temps contentes de travailler ensemble, tout le temps, tout le temps. [...] T'sais, des fois là, les émotions entre femmes, ben c'est ça, mais nous-autres... ça va super bien. » [C]

Finalement, pour plusieurs, l'ambiance appréciée au sein de leur équipe repose en partie sur la dynamique de « petite *gang* » et l'annonce d'un agrandissement



important de l'équipe soulève des interrogations face aux possibles conséquences sur la dynamique en place.

« Y'a d'autres personnes qui vont être engagées pis d'ici un mois, on m'a dit qu'on serait 30 là. Je vois pas comment on pourrait être 30, mais je sais pas. Peut-être que la dynamique va changer rendu à 30 parce qu'on sera plus la petite gang. T'sais là, on est juste 14 ou 15, fait que ça sera pas la même chose. » [R1]

#### 4.1.4.3 Une bonne humeur collective prescrite par la directrice

Le climat de travail au sein de l'équipe est fortement influencé par le rôle interventionniste de la directrice et des coordonnatrices, au nombre de deux. Tout d'abord, des consignes claires sont énoncées quant à l'attitude générale attendue des répartitrices; celles-ci doivent être « capables de garder le sourire », « s'amuser dans la vie », « [ne pas avoir] le poids de la vie sur leurs épaules ». Ces traits de caractères sont considérés comme des prérequis dès l'entrevue d'embauche. À travers la recherche de ces caractéristiques personnelles, la directrice attend un climat de travail enjoué : « Tout ça dans la bonne humeur. Ça, c'est très important! Ça, c'est un *must!* ».

« Mon patron est vraiment... je sais elle, comment elle veut que son *team*... pis c'est vraiment... tout le monde doit aimer tout le monde pis doit toujours avoir un sourire. » [R3]

De plus, les attentes des supérieures relatives à un climat de travail exempt de conflits s'accompagnent de possibles sanctions advenant des mésententes entre employées.

« Je pense qu'il y a même pas place à avoir des clans ou avoir des situations de se parler une contre l'autre. Je pense que tout de suite, ça serait coupé très sec par les coordonnatrices. » [R4]

« Parce qu'on peut pas... comment je pourrais dire... entre filles, si y'avait une mésentente ou quoi que ce soit là, la grande boss la rencontrerait : "Ok telle journée, 9h30, un petit déjeuner au restaurant" pis là bang, bang, bang, des avertissements. » [R4]

#### 4.1.5 Les avantages du télétravail

À travers les propos des répondantes, plusieurs éléments sont ressortis sur les avantages, pour certains relatifs, de la modalité du télétravail. Dans cette section, nous abordons ceux concernant la conciliation travail-famille, le confort du travail à la maison, les gains de temps et d'argent ainsi que la flexibilité des remplacements.

##### 4.1.5.1 Conciliation travail - vie personnelle : des avantages... au prix d'une organisation souvent complexe

Plusieurs des mères composant l'équipe estiment que le télétravail facilite la conciliation des sphères professionnelle et familiale de leur vie. En travaillant de chez elles, ces dernières peuvent ainsi satisfaire leur désir de travailler tout en se sentant présentes pour leurs enfants.

« Moi je serais pas capable d'être à la maison pis de pas travailler, mais je veux être avec mes enfants, c'est pas évident [léger rire]. Mais j'ai le meilleur des deux mondes. » [C]

« Mais ça permet souvent de pas faire garder les enfants si elles ont... si c'est quand même en âge... t'sais, un enfant de cinq, six ans là, tu peux travailler... t'sais, il peut jouer à côté. » [D]

Bien que le télétravail semble satisfaire certaines attentes vis-à-vis de la conciliation travail-famille, la conjugaison des deux sphères de vie demande toutefois beaucoup d'organisation, notamment pour celles qui travaillent de nuit. Dans certains cas, la conciliation de quarts de nuit et de la vie familiale génère un rythme de sommeil atypique, constitué de courtes périodes de sommeil entrecoupées des quarts de travail et des soins aux enfants.

« Les mamans, j'en ai une, elle a [plusieurs enfants] [...]. Elle, elle fait les quarts de nuit. Pour elle c'est parfait, elle rentre à 22h, elle finit à 5h et demi le matin, ça lui permet de dormir une petite demie heure, une heure pis elle repart. T'sais, le soir, ses enfants sont couchés à 8, 9h, elle dort un peu. Elle a un horaire serré, mais elle a les enfants une semaine sur deux donc... en tous cas, c'est toute une organisation. » [D]

De son côté, la coordonnatrice assume elle aussi une garde partagée de ses enfants une semaine sur deux et travaille toutes les fins de semaine ainsi que toutes les nuits et soirs de semaine, dès 16 heures. Lorsqu'elle souhaite voir ses amis, qui eux, travaillent de jour, elle n'a d'autre choix que de les rencontrer sur ses heures de travail, se déplaçant alors avec son ordinateur.

« Mais [mes amis] travaillent le jour. C'est ça, fait que je... t'sais, quand je peux aller manger au restaurant, ben je vais amener mon *laptop* pis je vais amener mon... fait que t'sais, j'arrête pas non plus. » [C]

Durant certaines périodes, il est également nécessaire de coordonner en même temps travail et soin des enfants, ce qui demande là encore une organisation importante.

« J'ai pas de gardienne moi, fait que je les ai vraiment à temps plein, 24h sur 24 donc... c'est de l'organisation. [...] Le soir, ils se couchent vers 7h et demi donc entre 4 et 7 et demi, oui j'ai les soupers, j'ai tout ça en même temps là pis quand [les répartitrices] m'appellent, souvent ils sont dans le bain pis là, ça pleure d'un bord pis t'sais, j'essaie de régler, mais t'sais, les répartitrices, elles le savent là. » [C]

#### 4.1.5.2 Le confort du travail à la maison

Travailler de chez soi permet d'échapper au regard des autres et à la pression associée à l'apparence. Plusieurs répartitrices mentionnent leur appréciation de ne pas avoir à se préparer avant d'aller travailler et de pouvoir rester en pyjama.

« Je m'habille en mou, je me mets sur ma petite chaise, je fais mes petites affaires pis là, je suis bien. » [R4]

« J'aime travailler en pyjama [rire], je dois pas me préparer, c'est un autre avantage. Je suis confortable, je suis à la maison. » [R2]

#### 4.1.5.3 Des gains de temps et d'argent

Le télétravail permet également des gains de temps et d'argent. Le fait de travailler à la maison génère des économies financières sur les plans de l'habillement et du carburant.

« Au niveau du fait que j'ai pas de gaz à dépenser, pas de linge à m'acheter pour aller travailler. » [R4]

Également, ne pas avoir à se déplacer vers un lieu de travail permet de gagner du temps, ce qui réduit le stress souvent associé aux temps de déplacement, aux imprévus et aux possibles retards.

« Ben oui parce que ça a plusieurs avantages. Ça me coûte aucun gaz premièrement et c'est que j'ai pas à me lever une heure avant d'aller travailler. Moi, je me lève cinq minutes avant. Le soir, je prépare mon ordi, mais je me lève cinq minutes avant d'aller travailler. » [R1]

« Pour moi, c'est aussi, quand j'arrive de l'école, je dois pas me déplacer, j'ai pas besoin de me déplacer quelque part, de me stresser, je dois pas mettre du gaz ou est-ce que vais arriver à temps, tu peux pas être en retard, t'es chez toi. » [R2]

#### 4.1.5.4 La flexibilité des remplacements

L'établissement des horaires de travail de l'équipe se définit quatre mois à l'avance, mais les possibilités de remplacements sans restriction quant à leur nombre apportent une certaine flexibilité aux répartitrices au niveau de la gestion de leur horaire. Ce système apporte un certain nombre d'avantages comparativement à l'organisation du travail en succursales ou dans d'autres milieux de travail en présence. Les répartitrices estiment que le fait de pouvoir se faire remplacer facilement réduit les potentiels jugements des collègues en cas d'absence par rapport à un cadre de travail en présentiel et facilite par ailleurs la conciliation travail-famille lorsqu'il faut s'occuper d'un enfant malade, par exemple.

« En succursale, t'as pas le choix d'être là. Ou tu manques, ben des fois, t'es regardée... "Ah ben là, t'as manqué", mais nous autres, c'est illimité donc, aussitôt qu'elles sont fatiguées ou de quoi, ben y'a des changements [...] Ou un



enfant est malade, peu importe parce qu'on a toutes des enfants là, quelque part, fait que... c'est ça qui est le fun. » [C]

Pour la directrice, ces opportunités de remplacements de dernière minute ne seraient pas envisageables dans un contexte professionnel nécessitant des déplacements vers un lieu de travail.

« Où à la dernière minute peux-tu... moi, je travaille chez Jean Coutu là, je peux-tu me faire remplacer par n'importe qui d'autre? Non! Là, j'ai 12 personnes qui peuvent me remplacer. » [D]

« Souvent, j'en ai une : "Écoute, faudrait que je finisse à 19h parce que mon fils donne un concert à 19h30", y'en a une qui va dire : "Oui oui, regarde, m'a te le faire ton 19h-21h, c'est pas un problème". Pourquoi? Parce que son chum est là pis il va s'occuper des deux petits pendant qu'elle, elle va faire son petit deux heures. Donc, est-ce que je peux faire ça en bureau? Est-ce que je peux faire ça en centre d'appels? *Forget it!* » [D]

#### 4.1.6 Les inconvénients du télétravail

Pour faire suite logique à la section précédente traitant des avantages du télétravail, nous abordons dans cette partie les inconvénients rapportés par les répondantes relativement au fait de travailler à domicile. Nous traitons des dysfonctionnements des outils technologiques, de leur inadéquation pour communiquer, du peu de contact social découlant de cette modalité de travail et du manque de reconnaissance des proches ainsi que des collègues de travail en présentiel.

##### 4.1.6.1 Les dysfonctionnements des outils technologiques

Plusieurs éléments hors du contrôle des répartitrices peuvent venir affecter le bon fonctionnement de leurs tâches. En effet, les problèmes de connexion Internet, de même que des dysfonctionnements dans les logiciels de placement de l'organisation peuvent parfois interrompre leurs quarts de travail. Ces situations occasionnent un stress important.

« Et le [logiciel] marchait pas alors ça veut dire que toutes les filles qui travaillaient ne pouvaient pas rentrer dans leur programme, mais le téléphone fonctionnait et les courriels rentraient. Y'avait personne pour y répondre alors on stresse pour ça. Les courriels doivent être dans la minute, personne répond aux courriels et aussi, le téléphone sonne, ils nous donnent des demandes pour aussitôt que possible, mais là on a une panne, on peut rien faire alors on est toutes... tout le monde ensemble, on était vraiment stressées pour ça parce qu'on savait pas... » [R2]

#### 4.1.6.2 Des outils pas toujours adéquats pour communiquer

Plusieurs répartitrices soulignent le fait que travailler côte à côte faciliterait la communication, particulièrement dans les situations d'entraide qui demandent le partage d'explications sur la réalisation de tâches précises.

« T'sais si ma collègue est juste à côté de moi quand je lui demande quelque chose : "Oh mon Dieu, je veux te montrer quelque chose", c'est plus facile à communiquer comme ça... » [R2]

« On n'est pas toutes une à côté de l'autre pour s'aider, se dire : "Ah ben je vais te le faire t'sais", on est toutes seules, fait que se faire expliquer par quelqu'un : "Va là, fais ça pis...", c'est plus *tough* un peu. » [R1]

#### 4.1.6.3 Peu de contact social

Le télétravail à temps plein au sein de l'équipe du service 24h implique une faible fréquence des échanges en face-à-face avec les collègues. Pour certaines répartitrices qui se définissent comme des personnes sociables, ce manque de contacts en face-à-face peut constituer un manque.

« Y'en a des désavantages... parce que moi, je suis une personne aussi beaucoup sociable alors des fois, ça serait différent d'être entourée de différentes personnes. » [R2]

D'autre part, la solitude reliée au télétravail peut créer un décalage des besoins de socialisation des répartitrices avec ceux des personnes de leur entourage. Ainsi, alors que les périodes de congé peuvent être perçues par les télétravailleuses comme

l'occasion de sortir enfin de chez soi, leurs conjoints qui travaillent à l'extérieur de chez eux, préfèrent souvent pour leur part, rester à la maison.

« C'est le *fun* travailler à la maison, mais la fin de semaine, mettons que tu travailles pas, toi t'as le gout de sortir. Quand t'as mettons un chum ou peu importe, lui il veut rester à la maison, je l'ai remarqué avec les filles là mettons, je te dirais qu'il y a beaucoup de ça parce que tu vois personne. C'est le désavantage, je te dirais... » [C]

#### 4.1.6.5 Le manque de reconnaissance des proches...

En plus du manque de reconnaissance des succursales et de la direction, les répartitrices vivent également un manque de reconnaissance de la part de leurs proches.

« Parce que si tu dis à quelqu'un : "Je travaille de la maison", la première chose qu'ils vont penser, c'est : "Ah ok, tu travailles de la maison, c'est pas sérieux". » [R2]

Les remarques de personnes de leur entourage sous-entendant le fait que travailler de chez soi serait plus facile sont jugées très désagréables, voire blessantes. À ces remarques, elles justifient souvent le nombre d'heures travaillées et le stress relié à leurs tâches.

« Même si t'es chez toi, t'sais des fois je me fais dire par mon copain : "Ouais, mais toi c'est pas forçant ta job parce que toi, t'es chez toi, dans ton divan", "Ouais, mais tu le vois pas tout ce que je fais. T'sais, quand je suis sur mon ordinateur, c'est stressant comme job". Faut vraiment être tolérant au stress parce que c'est stressant. » [R1]

Plusieurs soulignent le fait que non seulement elles travaillent autant, mais que des défis supplémentaires caractérisent cette modalité de travail. En effet, les tâches ménagères s'ajoutent souvent aux tâches professionnelles.

« Parce que t'es à la maison, t'es bien, des fois tu travailles, t'es en mou t'sais, mais c'est pas parce qu'on est en mou qu'on travaille moins. Pis ça, j'ai de la misère un peu avec ça, les gens qui... même pour les chums. Moi dans le temps, c'est comme... j'ai travaillé 50 heures mettons là, exemple, j'ai travaillé 50 heures : "Ah ben moi aussi, mais j'ai travaillé, je suis allé travailler", "Ok, mais

j'en ai fait autant, mais j'ai plus de tâches parce qu'on est à la maison, on est porté à faire le ménage, tout ça, tout ça" fait que t'sais, on travaille autant là. Donc... c'est ça que j'ai un peu de misère. » [C]

D'autre part, travailler seule de chez soi implique qu'en cas de problème à régler, il faut trouver une solution par soi-même dans les délais très courts qu'impose le rythme de travail, ce qui ajoute au stress déjà existant.

« Beaucoup de personnes me disent : "Ah, t'es chanceuse de travailler chez toi". Oui, je suis chanceuse, mais même si je travaille huit heures ou cinq heures et que je suis assise, je pense que c'est vraiment un quart de travail plus stressant sur le cerveau parce que si j'ai un problème, je dois me forcer à régler le problème, je dois trouver une solution, c'est vraiment comme... quand j'ai fini mon quart de travail, je suis... je veux me coucher. » [R3]

#### 4.1.6.6 ... et des collègues de travail en présentiel

La totalité des participantes a exprimé ressentir un important manque de reconnaissance de la part des succursales envers le service 24h.

Les répartitrices du service 24h n'ont pas l'impression de former une équipe avec les employées des succursales, comme si ces dernières ne les percevaient pas comme des collègues à part entière.

« C'est pas comme "nous sommes un *team* tous ensemble", c'est juste comme nous sommes le service 24h, on est juste là... [...] C'est comme... on est juste là pour le 24h, mais c'est pas plus que ça, on n'est pas plus... » [R3]

« Des fois, je pense qu'ils nous perçoivent comme... on est juste le 24h, on n'est pas... ils nous prennent pas sérieusement. » [R2]

Les réactions et demandes des conseillères en succursale envers les répartitrices du service 24h leur laisse supposer qu'elles ne travaillent pas ensemble sur un pied d'égalité, mais que le lien qui les unit est plutôt basé sur une relation de subordination. En effet, elles se font souvent assigner les tâches que les employées des succursales ne veulent pas effectuer ou n'ont pas eu le temps de faire.



« T'sais comme, ils nous donnent les dernières choses à faire, ou faire ça parce que je veux pas le faire ou j'ai pas eu le temps, quelque chose comme ça. » [R3]

Une anecdote rapportée au sujet d'un party de Noël souligne le sentiment d'une condescendance des succursales envers le service 24h, comme si l'existence de ce service dépendait uniquement du travail des conseillères des succursales.

« Y'avait S, une madame qui travaille pour [ville Y] pis elle travaille pour *Delta*, mais elle a un gros client, c'est X pis le service 24h, nous, on reçoit des appels pour X qui demandent : "Ok, j'ai besoin de cinq personnes". Alors S est venue à notre table pour nous dire : "Si c'était pas pour moi pis mon client, vous ne seriez jamais ici". » [R3]

À cet égard, plusieurs des participantes déplorent les perceptions tenaces qui caractérisent le télétravail, associé à une moindre productivité. Le fait de travailler à la maison est ainsi identifié comme une des causes contribuant au manque de reconnaissance des succursales pour le travail des répartitrices du service 24h.

« Bon je vais le dire, ce que j'aime moins, c'est qu'on est moins reconnues parce qu'on travaille à la maison. [...] Ben la succursale ou le... parce que tu travailles à la maison, on dirait que tu travailles pas. [...] On travaille fort pis... c'est comme eux-autres dans le fond, c'est pas parce qu'on est à la maison qu'on travaille pas, c'est vraiment ça là, mais... c'est pas évident. [...] C'est des perceptions qui sont tenaces. » [C]

« Ils nous prennent pas sérieusement comme je pense qu'ils devraient parce que je pense pas qu'ils comprennent combien de tâches on a, qu'est-ce qu'on a à faire. Ils pensent qu'on travaille de la maison pis... » [R2]

Le fait de travailler de chez soi participe également à entretenir la perception selon laquelle travailler de chez soi implique de pouvoir travailler en toutes circonstances. Pour la directrice, le fait de travailler à domicile permet de travailler même en étant malade et en cas d'absence de dernière minute pour cause de « maladie », seule une urgence à l'hôpital est tolérée. La directrice s'attend à ce que toute absence soit comblée par un remplacement, cette responsabilité incombant à la personne qui souhaite s'absenter.

« Si t'es pas capable, autre que la maladie là pis faut que tu sois malade en chien là ok, parce que moi là, travailler avec une grippe, oui, tu travailles de chez toi, t'es capable de travailler avec une grippe. Mais bon... tu t'en vas à l'hôpital, c'est une autre affaire, c'est à peu près le... ça, c'est à peu près ce que je vais prendre comme "Je ne peux pas travailler", sinon tu veux te faire remplacer, c'est *fine*, j'ai zéro problème avec ça. » [D]

Par ailleurs, les différences salariales entre employées des succursales et du service 24h sont également pointées du doigt et participent au sentiment de non-reconnaissance. En effet, les répartitrices du service 24h sont moins payées que celles des succursales, leurs tâches étant pourtant similaires. Les employées du service 24h en feraient même plus, compte tenu du fait qu'elles gèrent la totalité des divisions de *Delta* (industrielle, médicale, logistique et bancaire). Les avantages relatifs au travail à domicile mis de l'avant par la directrice, comme les économies de gaz ou de lunchs ne sont pas considérés comme suffisants par les répartitrices pour compenser la différence de salaire.

« La même job qu'on fait nous, si on était en succursale, on serait payées plus cher. Mais parce qu'on est à la maison... ok, on paye pas de gaz, on paye pas nos *lunchs*, mais je trouve que c'est équivalent ce qu'on fait, même qu'on en fait plus parce qu'on a toutes les sections, mais parce que t'es à la maison, t'es payée moins cher. T'sais, c'est dans le sens là, la reconnaissance, on dirait que... » [C]

Lorsqu'elles se manifestent, les marques de reconnaissance semblent être surtout axées sur les résultats (productivité au niveau du nombre de placements effectués, bons coups avec certains clients). Ces marques de reconnaissance sont d'autant plus appréciées qu'elles sont rares.

« Y'en a un en particulier, un client qui est très froid, même quand on appelle au téléphone, il est comme plus bête pis dernièrement, en courriel, il a félicité une de nos collègues. [...] Il a dit merci à notre équipe. Fait que là, ceux de la succursale, ils ont envoyé des courriels aussi au 24h, dire qu'on était une bonne équipe pis qu'ils étaient fiers de ce qu'on faisait, fait que là, d'autres personnes ont réécrit, même la grande, grande *boss*. » [R4]

« On pète des scores, les placements, on a jamais eu ça, autant. Donc, on a beaucoup de remerciements des succursales, de la big big *boss* pis on est fières de

ça parce que vu qu'on était dans un creux, pis... On se fait pas souvent féliciter dans notre travail, partout là donc, on est vraiment là : "Bravo service 24h, on est content" pis t'sais, là on est là, c'est vraiment... on a travaillé très fort donc on est comme reconnues si on veut là. C'est ça que je pense qu'on est fières. » [C]

La coordonnatrice de l'équipe a exprimé son désir de travailler sur cette question de la reconnaissance auprès des succursales, afin de valoriser le service 24h au sein de l'organisation.

« J'ai un but de faire encore connaître le service 24h des succursales, qu'on soit plus reconnues que ça. Parce qu'on est indispensables si on peut dire là, parce que quand [les conseillères en succursale] sont pas là, c'est nous donc, c'est vraiment de faire... c'est vraiment mon but. Parce que les filles travaillent très fort donc, j'aimerais ça que... c'est ça. Elles travaillent fort, fait que je veux qu'elles soient reconnues, c'est vraiment ça, c'est mon but. » [C]

## 4.2 La communication

Dans cette seconde partie de ce chapitre, nous traitons des aspects communicationnels concernant les interactions à l'intérieur de l'équipe ainsi qu'avec le reste de l'organisation. Nous abordons les relations du service 24h avec les succursales et la direction, la communication fonctionnelle puis informelle entre répartitrices à l'intérieur de l'équipe et enfin les pièges de la communication par courriel.

### 4.2.1 Les relations avec les succursales et la direction

La mission du service 24h étant de prendre le relais de l'activité des succursales lorsqu'elles celles-ci sont fermées, la coordination des tâches entre les différentes succursales et le service 24h implique des situations de communication ponctuelles, souvent centrées sur les dysfonctionnements de coordination et teintées de tension.

#### 4.2.1.1 La communication avec les succursales

Les conseillères des succursales et les répartitrices du service 24h se relayant les horaires de jour et de soir, elles travaillent rarement en même temps, sauf lorsque les répartitrices du service 24h travaillent en soutien aux succursales (entre 8h30 et 17h). Ces situations se présentent principalement durant l'été, pour pallier les absences du personnel en vacances. Lorsque les répartitrices du service 24h travaillent pour les succursales, elles le font depuis chez elles et ne s'occupent que des demandes par courriels, les lignes téléphoniques étant toutes transférées dans les bureaux.

Toutes les participantes ont souligné le fait que les succursales et le service 24h communiquent peu et qu'il existe de nombreux problèmes au niveau du partage d'informations.

D'une part, le manque de détails dans les rapports ou la mauvaise interprétation d'une consigne au sujet des suivis à effectuer conduisent parfois à des erreurs (deux candidats se présentant pour le même placement, un candidat arrivant à la mauvaise heure...).

« Dans nos rapports, il faut qu'on marque des suivis ou des demandes en cours. Peut-être si la fille qui le prend comprend pas bien la tâche ou si la fille qui l'écrit dans le rapport ne s'exprime pas bien avec les détails et tout ça, on peut avoir des erreurs [...]. La communication, c'est pas vraiment là dans les rapports pis les suivis. Des erreurs comme ça peuvent arriver. » [R2]

En effet, les changements des processus de travail sont très fréquents et les manquements dans la mise à jour de certains dossiers nuisent aux répartitrices du 24h qui ne peuvent faire correctement le suivi auprès des ressources ou des clients.

« Y'a trop de changements donc, des fois, on se parle pas entre nous pis ça fait qu'on peut pas régler des situations [...]. Ils pensent que nous-autres, on le sait donc, c'était pas à jour, les fichiers, on cherche tout le temps. » [C]

« J'ai entendu des fois que la succursale, elle était pas contente, surtout dans l'industriel parce que là, ils avaient pas trouvé personne ou... ils ont confirmé une



personne pis elle travaillait même pas ou... mais souvent, c'était... c'était pas à cause de nous, c'est parce que l'information était pas à jour dans leurs dossiers, fait que mettons, ils n'ont pas mis à jour. Nous, on a l'information qui est là, on prend celle-là t'sais. » [R4]

D'autre part, certains candidats profitent du manque de communication entre les succursales et le service 24h pour rejeter sur l'un ou sur l'autre la responsabilité d'un manque d'information relatif à un placement, ce qui contribue à renforcer les tensions existantes entre les deux départements.

« Une personne, elle a un quart de travail dans un CHSLD de Laval, elle se présentera pas, elle appellera pas. Nous, on essaye de la rejoindre, elle nous répondra pas parce qu'elle voit sur son téléphone que c'est nous qui appelle, mais le matin, ils vont réussir à la rejoindre, fait que là, c'est eux... pis là, la personne va dire : "Oui, mais le service 24h m'a pas appelé", fait que c'est toujours des choses comme ça. Les candidats sont très... ils savent qu'on est deux *gangs* différentes. » [R1]

En somme, lorsque les succursales et le service 24h communiquent, c'est le plus souvent pour régler un malentendu ou un dysfonctionnement dans les activités de placement.

#### 4.2.1.2 Les tensions entre les succursales et le service 24h

Outre les problèmes de communication, certaines tensions sont ressenties par les participantes entre les succursales et le service 24h. Ces tensions se ressentent notamment par le ton utilisé dans les courriels par les conseillères des succursales lorsque celles-ci répondent aux demandes de clarification des répartitrices du service 24h.

« Des fois... parce qu'on va poser des questions sur leurs rapports parce qu'à 5h, eux ils envoient leurs rapports pis nous, on gère leurs rapports. Des fois, c'est pas clair leurs choses, fait qu'on va poser des questions, on va se faire répondre un peu plus bête ou... mais je sais pas comment exprimer, mais on sent qu'il y a des tensions pis ça se passe. Ça vient à nos oreilles que... je sais pas trop comment. » [R1]

D'autre part, certaines conseillères de la division industrielle semblent faire de la rétention d'informations au sujet des clients, ce qui est ressenti comme une volonté de garder le contrôle sur la gestion de leurs clients par les répartitrices du service 24h.

« En industriel, c'est pas la même chose, ça dépend vraiment de la conseillère si elle veut qu'on l'appelle. Des fois, elle va dire : "Non, remplacez pas, c'est moi qui vais le faire demain matin" ou des choses comme ça. Alors pour moi, je le ressens comme ok, elle veut garder le contrôle, elle veut se sentir importante. C'est elle qui prend contrôle sur toute la situation, c'est elle qui traite. [...] Ils aiment se sentir important, ils veulent se sentir comme "C'est moi qui prends soin de tout ça, je fais toutes les tâches". » [R2]

Finalement, il semble y avoir une certaine iniquité relative à la tolérance des erreurs, en fonction de la personne responsable, selon que ces erreurs proviennent des succursales ou du service 24h. Alors que certaines erreurs sont facilement excusées lorsqu'elles proviennent des succursales, elles le sont beaucoup moins lorsqu'elles sont commises par une répartitrice du service 24h.

« Parce que toujours, quand nous on fait des erreurs dans nos rapports, ils sont comme... ils sont les premiers pour les identifier pis comme... nous dire : "Oh, pourquoi tu as fait ça? Mais je comprends pas", mais quand nous, le service 24h, mes collègues et moi, quand on voit qu'ils en font des erreurs, c'est comme rien. C'est comme : "Ok, c'est correct", je pense qu'ils pensent qu'ils peuvent faire n'importe quoi dans un sens. » [R3]

#### 4.2.2 La communication fonctionnelle

Dans cette section, nous traitons de la communication fonctionnelle entre les répartitrices, entendue comme une forme de communication centrée principalement sur la tâche. Nous abordons les raisons principales qui poussent les répartitrices à communiquer entre elles, l'existence d'un phénomène d'autocensure dans la communication par courriel entre répartitrices ainsi que la perception d'avantages à la communication par courriel.

#### 4.2.2.1 Les principaux motifs de communication entre collègues

Les principales raisons qui amènent les répartitrices à communiquer entre elles durant leur quart de travail concernent le partage des tâches. Lorsque l'une d'elle se retrouve avec un nombre de demandes qui ne lui permet plus de les traiter dans les délais prescrits, elle contacte sa collègue par courriel pour lui transférer certaines demandes. De même, lorsqu'elles n'ont plus de demandes à traiter, les répartitrices doivent contacter leurs collègues pour savoir si celles-ci ont besoin d'aide. De ce fait, les communications par courriel entre collègues sont très fréquentes durant un quart de travail.

« Oui, quasiment chaque minute, chaque cinq minutes. Si c'est calme, ça peut aller comme 30 minutes sans courriel du tout, pis après on dit : "Est-ce que vous êtes ok?" juste pour savoir si y'a d'autres choses, mais c'est vraiment fréquent. Tout le quart de travail, on s'envoie des courriels. On veut toujours être sûre que si on est correct, que l'autre fille est toujours correct aussi, c'est important d'aider toujours. » [R2]

Toutefois, lorsque surviennent des problèmes techniques spécifiques qui demandent l'aide d'une autre répartitrice, la communication par courriel apparaît peu adéquate et les échanges concernant la résolution de problème se déroulent le plus souvent par téléphone.

« On n'est pas toutes une à côté de l'autre pour s'aider, se dire : "Ah ben je vais te le faire t'sais", on est toutes seules, fait que se faire expliquer par quelqu'un : "Va là, fais ça pis...", c'est plus *tough* un peu. On s'appelle des fois là. On s'appelle pour s'aider [...] parce que c'est vrai que par courriel, ça fonctionne pas très bien, d'expliquer. Souvent, c'est plus par téléphone. » [R1]

De même, dès lors qu'il est nécessaire de partager des informations précises relatives aux procédures, la communication par courriel est laborieuse et le téléphone apparaît comme une alternative plus rapide et plus efficace.

« Moi j'aime beaucoup appeler, j'aime beaucoup la communication comme ça, je l'entends bien, elle peut m'expliquer alors vite, vite si j'ai une question, ça va prendre deux minutes : "Ok, attends j'ai une question sur ça" pis là, je dois lui envoyer pis là, peut-être qu'elle comprend pas ma question ou elle répond pas

bien parce qu'elle sait pas ce que je veux dire pis... alors j'aime mieux, on appelle, c'est vite, on se comprend toutes les deux. C'est plus facile comme ça. Moi, j'aime plus appeler que faire des courriels. » [R2]

De plus, les communications par téléphone servent également à éclaircir certaines incompréhensions résultant de la communication par courriel. En effet, la communication écrite peut faire naître des problèmes d'interprétation qui se règlent plus facilement de vive voix.

« Une fille peut vouloir dire une chose pis si je le lis, je le lis comme je le comprends moi-même, pas vraiment comme... alors si des fois je comprends pas, je vais l'appeler, lui demander ok exactement, c'est quoi pis là, je comprends beaucoup mieux, ça devient plus clair, mais quand c'est juste vraiment les courriels, des fois c'est pas facile à comprendre la tâche. » [R2]

Par ailleurs, les répartitrices vivent parfois des situations désagréables avec des candidats ou clients peu courtois. Le fait de partager ces expériences négatives avec leurs collègues, le plus souvent par courriel, leur permet d'aller chercher un peu de soutien et de faire tomber la pression.

« Ou bien des fois, c'est un candidat qui va avoir été vraiment bête, ça nous met à l'envers, même si on sait que c'est pas de notre faute, souvent on va se marquer un petit commentaire : "Grrr... je viens d'en pogner un qui était pas trop fin là". » [R4]

Pour sa part, la directrice n'utilise pas les mêmes moyens de communication selon la nature du message à transmettre. S'il s'agit de remarques mineures telles qu'un avertissement sur le délai de traitement des demandes, cela peut s'effectuer par courriel. Dès lors qu'un dysfonctionnement majeur survient et que la situation demande des explications plus fournies, la communication s'établit par téléphone.

« Courriel, tu peux pas régler rien par courriel. Tu vas donner des *cues* par courriel : "C'est parce que t'as pas répondu dans la minute là", t'sais c'est des petites affaires comme ça, mais vraiment, si y'a quelque chose qui va pas, c'est par téléphone. » [D]



#### 4.2.2.2 L'autocensure dans la communication par courriel

Étant donné que chacun des courriels envoyés par les répartitrices est partagé avec le reste de l'équipe, celles-ci savent que chacune de leur communication écrite sera lue par leurs collègues et surveillée par les coordonnatrices. À cet égard, il semble exister une certaine forme d'autocensure relative au contenu des messages. S'il est bien toléré que les répartitrices échangent et plaisantent à propos de certaines difficultés avec les clients ou les candidats, elles considèrent que des « niaiseries » ne seraient pas tolérées.

« Mais jamais on marque de niaiseries, de toutes façons, je pense que ça serait même pas toléré. [...] Jamais on va être crues ou irrespectueuses face à un candidat ou quoi que ce soit, même entre nous, jamais. [...] Il me semble que c'est une loi non écrite que tu peux pas faire ça là. Tout reste enregistré en plus. »  
[R4]

#### 4.2.2.3 La perception d'avantages à la communication par courriel

La communication par courriel aurait également ses avantages du fait qu'elle implique davantage de réflexion à propos de ce que l'on souhaite communiquer, évitant ainsi que les choses « sortent tout croche ».

« Mais des fois, ça passe mieux par courriel. T'sais les écrits, des fois là, ça passe mieux que quand tu vas le dire pis que ça va sortir tout croche parce que t'as le temps de penser à ce que tu vas dire donc, je trouve que la communication se fait quand même mieux en quelque sorte donc... t'sais, y'a un plus pis un moins. »  
[C]

La coordonnatrice mentionne réussir à régler certains différends par courriel, même si cela nécessite du doigté pour trouver les bons mots de façon à faire passer le message sans froisser la personne concernée. Pour ce faire, elle a parfois recours aux conseils de la directrice pour savoir comment tourner son message.

« Faut dire ce qu'on a à dire en étant poli par courriel. Donc, c'est pas toujours évident... de trouver, des fois... je vais appeler ma directrice voir comment je peux dire ça sans être bête, tu comprends? Donc... ouais, des tournures de phrase. » [C]

#### 4.2.3 La communication informelle

En plus des communications centrées sur la tâche, les répartitrices échangent également de nombreux messages de nature moins formelle. Dans cette section, nous traitons des marques d'attention et plaisanteries échangées entre collègues, de la façon dont les répartitrices cherchent à se mettre au diapason de l'humeur de leurs collègues, du rôle de Facebook ainsi que des différents niveaux de proximité avec les clients selon que le travail se fait en succursale ou au service 24h.

##### 4.2.3.1 Les marques d'attention et plaisanteries

Les conversations informelles entre collègues se déroulant habituellement autour de la machine à café dans un contexte de travail en présentiel ne sont pas pour autant inexistantes dans le contexte du télétravail. À l'instar du reste des communications échangées par les répartitrices, elles sont médiatisées et s'inscrivent ici dans les échanges de courriel. Des conversations bon enfant, mêlées de plaisanteries et d'échanges de photos s'entremêlent aux communications centrées sur la tâche. Pour la directrice, ces échanges plus « légers » sont importants afin de compenser le stress qui caractérise l'emploi.

« En fait, la conversation bureau... autour de la machine à café, elle se passe par courriel, ok? Des *selfies* des filles avec leur chat pis... t'sais, c'est vraiment bon enfant, détente. Il faut que ça reste comme ça parce que le job, en lui-même est très stressant. » [D]

Les conversations informelles peuvent concerner directement le travail, telle une gaffe qu'une répartitrice partage avec ses collègues.

« On va s'écrire entre nous mettons plus... t'sais... hors des appels ou quoi que ce soit, on va se dire : "Hey, je viens de faire une gaffe, nanana" pis là, on va rire, on va continuer à parler une petite conversation de deux minutes en niaisant, en riant, qui est hors contexte de travail. » [R4]

Il peut s'agir également de plaisanteries concernant la vie personnelle des répartitrices ainsi que certains traits de leur personnalité.

« Comme la coordo [...], bon ben elle, elle a un petit gars pis il est super tannant, fait que c'est rendu comme un *running gag*, son gars. [...] On niaise souvent t'sais, on niaise. C'est une belle ambiance. » [R1]

« Y'en a une elle, que c'est tout le temps comme "Je sais, mon chocolat...", fait que t'sais, elle, on niaise... parce qu'elle trippe sur le chocolat, fait qu'en tous cas, c'est tout des... y'a tout des petits... des petits trucs personnalisés à chacun, c'est spécial. » [R4]

« Des fois, on se fait des *jokes*. Moi, j'aime beaucoup le chocolat alors ils me font des petites *jokes* ils me disent : "Ah [R2], as-tu mangé ton chocolat?" alors on rit. » [R2]

Les répartitrices s'envoient ainsi fréquemment des marques d'attention particulières dans leurs courriels.

« T'sais, c'est... comme je te dis, on s'envoie tout le temps des becs, c'est vraiment... "Bonne journée", "Fais attention à toi", t'sais c'est vraiment... vraiment là, c'est le *fun*. » [C]

Il peut également s'agir de demandes de conseils personnels.

« Pis aussi, on a une équipe... y'en a beaucoup là-dedans qui ont été préposées aux bénéficiaires ou auxiliaires déjà, fait que des fois... moi, je suis hypocondriaque, fait que des fois, quand j'ai mal à quelque part, je leur demande : "Pensez-vous que c'est telle, telle chose?", t'sais on est proches là-dessus, on n'est pas gênées pis c'est une belle équipe. » [R1]

#### 4.2.3.2 Se mettre au diapason de l'humeur

Le fait d'entendre la voix de sa collègue au téléphone donne des indices sur l'humeur de celle-ci ainsi que sur l'état de la relation établie avec elle.

« Des fois aussi, parce qu'on transfère un appel par le téléphone pis t'entends la voix de la personne, t'sais... comment elle est ou son... "Allo, ça va?" ou... ça donne le fil aussi de comment ça va avec elle. » [R4]

Les appels téléphoniques servent aussi à éclaircir les interprétations relatives à l'humeur d'une collègue en fonction du ton d'un courriel.

« Je vais le lire, je vais répondre quand même gentiment, même si je ressens qu'elles sont méchantes avec moi, je vais répondre quand même gentil ou des fois, si je suis pas sûre, je vais les appeler pour que ça m'assure à moi aussi, elle est pas fâchée contre moi ou quelque chose. » [R2]

La coordonnatrice mentionne percevoir dans la réalisation des tâches et par les échanges de courriel lorsque certaines répartitrices vivent des difficultés sur le plan personnel.

« Pis on le sait quand ça va pas, ils vont le dire... dans leur vie personnelle parce que des fois, ça peut se refléter dans leur travail donc... moi, je vais leur demander : "Ça va-tu?" pis tout ça pis là, tu comprends mieux [...] Des fois, on peut le sentir par le courriel que l'autre est comme... t'sais, on va lui demander : "Qu'est-ce qui se passe?". » [C]

La coordonnatrice joue également un rôle de soutien lorsque certaines répartitrices éprouvent le besoin de ventiler par rapport à des difficultés reliées à leurs tâches.

« Quand y'a quelque chose, mettons... parce que moi, ça m'est jamais arrivé là, mais admettons... je sais que quand ça peut se passer, souvent la personne qui travaille va appeler la coordonnatrice pis y'en a qui pleurent des fois, qui disent : "Ben là, y'a plein de demandes, j'y arrive pas, nanana" pis t'sais, c'est souvent par la coordonnatrice que là, ça va se régler comme ça. » [R4]

#### 4.2.3.3 Le rôle de Facebook

La plupart des répartitrices sont amies sur Facebook et les publications des unes et des autres, ainsi que le partage de photos participent également au fait de mieux connaître ses collègues.

« Ça a l'air drôle, mais on se crée des liens, on voit quand ils partagent des choses, comment ils sont plus... s'ils sont plus spirituels ou s'ils sont plus à faire des *jokes*. T'sais, on voit un peu... Sur Facebook, ça te donne un peu plus d'infos sur la personne. On voit mettons la famille, on se fait une petite image aussi de... de nos collègues. » [R4]



Il y a quelques temps, la directrice a initié la création d'un groupe privé sur Facebook réservé à l'équipe du service 24h. Ce groupe visait initialement à limiter les conversations informelles par courriel, ce qui n'a pas fonctionné, les répartitrices continuant d'échanger majoritairement via les courriels. À l'heure actuelle, ce groupe sert surtout de plateforme complémentaire pour communiquer une information importante (principalement pour rejoindre celles qui ne travaillent pas au moment de l'envoi) ainsi que pour proposer ou trouver un remplacement.

#### 4.2.3.4 Des niveaux de proximité avec les clients différents en succursale et au service 24h

Au moment de son entrevue, l'une des répartitrices conjugait un poste de conseillère en succursale pour *Delta* en plus de son poste en télétravail pour le service 24h. Son double statut lui a permis de remarquer certaines différences relatives au niveau de proximité établi avec les candidats et les clients, selon que les répartitrices sont en succursales ou au service 24h. Selon elle, les relations qu'entretiennent les répartitrices de succursales avec les clients de jour sont beaucoup plus agréables que celles qu'entretiennent les répartitrices du service 24h avec les clients de soir ou de nuit. Le personnel étant beaucoup plus stable durant les horaires de jour, répartitrices et clients finissent par se reconnaître et il devient ainsi plus facile d'établir une relation.

« Je pense à un CSSS, à Québec, c'est tout le temps la même personne, X, qui nous appelle pis t'sais : "Salut, c'est X", tout le temps "Ça va bien?" "À qui je parle?", toutes des affaires comme ça qui se passent jamais au service 24h, pratiquement jamais. » [R1]

#### 4.2.4 Les pièges de la communication par courriel

Tel que mentionné précédemment, le principal moyen de communication utilisé entre les membres de l'équipe du service 24h demeure le courriel. Plusieurs constats ressortent ainsi face aux enjeux que soulève la communication digitale; les

participantes évoquent des défis relatifs à ce mode de communication dont le risque d'interprétation erronée des messages et ses impacts négatifs qui peuvent affecter l'équipe.

#### 4.2.4.1 Les erreurs d'interprétation...

La communication par courriel implique souvent un flou entourant les intentions de l'émettrice, de même qu'une incertitude dans la façon de les interpréter. Le manque d'indices permettant de décoder le message provoque parfois de la confusion chez les répartitrices qui ne savent pas comment « ressentir les choses ». Ainsi, il peut arriver qu'une proposition d'aide soit perçue comme une attaque personnelle.

« La façon qu'on écrit, des fois, l'autre personne peut ressentir comme... "Est-ce qu'elle me dit ça méchamment?", tu sais pas comment ressentir alors des fois, ma directrice dit : "Mets un petit sourire si tu veux parler comme ça" parce qu'on sait jamais comment la personne veut s'exprimer vraiment, quand on lit les courriels. Ça m'est arrivé des fois que je dise : "Est-ce qu'elle me dit ça méchamment ou est-ce qu'elle veut juste m'aider?", c'est difficile à savoir parce qu'on parle pas face-à-face ou par téléphone. » [R2]

Les différents niveaux d'interprétation se situent dans de nombreux détails, dont la ponctuation.

« Je mets un point d'interrogation à ma question, c'est *fine*, je mets deux points d'interrogation, je suis une salope. » [D]

Afin de réduire les risques de malentendus, la directrice avise les répartitrices dès leur embauche de l'importance de prendre des précautions dans leurs communications par courriel en y intégrant des émoticônes sourire et des remerciements.

« En fait, tu peux pas dire aux gens : "Sois poli là" t'sais, c'est juste de dire : "Sois... fais attention à comment tu communique. Regarde comment les "merci", les petits bonhommes sourire sont très importants dans les communications. Mets en partout si tu veux pour que les gens comprennent bien que c'est pas agressant, c'est juste... des fois, c'est des interrogations". » [D]

#### 4.2.4.2 ... et ses impacts sur l'équipe

Les multiples interprétations possibles associées à la communication par courriel représentent des potentiels déclencheurs de conflit, que les répartitrices cherchent à éviter à tout prix. Les émoticônes insérées un peu partout dans les courriels permettent ainsi d'éviter que des demandes soient perçues comme autoritaires.

« Par courriel, y'a souvent des choses où t'sais, on va penser que la personne est bête, mais en réalité, elle est pas bête. Nous, comment on fonctionne, c'est tout le temps plein d'émoticônes, des sourires, des ci, des ça. T'sais, tu vas poser une question : "Ah, mais c'est pas grave si tu peux pas", tu vas mettre un sourire parce que sinon, à un moment donné, ça va amener des conflits. [...] Mais c'est juste une manière d'apprendre à communiquer pour éviter les conflits parce qu'on se voit pas, fait que créer un conflit quand on se voit pas avec des courriels, ça serait pas trop le *fun*. » [R1]

La directrice souligne à quel point le climat de travail est une dynamique fragile qui peut rapidement basculer à partir d'un courriel mal interprété. Elle considère qu'apprendre à bien communiquer par courriel est un art qui demande du temps et de l'expérience. À cet égard, les répartitrices nouvellement arrivées dans l'équipe et ayant peu d'expérience dans la communication par courriel sont étroitement surveillées.

« Comment on parle, comment on communique par courriel, c'est un art que les filles développent au fur et à mesure du temps. Au début, faut bien les surveiller parce qu'elles peuvent antagoniser toute l'équipe, d'un seul courriel, c'est fou! » [D]

De leur côté, les répartitrices en poste depuis plusieurs années ont bien intégré ces consignes et sont conscientes du contrôle exercé vis-à-vis de « l'attitude » par courriel. L'attitude envers les collègues est un des aspects évalués lors de l'évaluation de fin d'année et cet élément est notamment basé sur la façon dont les répartitrices rédigent leurs courriels, d'où l'emphasis mise sur les tournures de phrases, l'utilisation de majuscules ou minuscules, la ponctuation et particulièrement l'usage des émoticônes.

« [La directrice] peut voir comment vous travaillez avec les courriels, les rapports pis avec vos collègues, comment vous répondez ou si vous avez toujours un sourire ou... parce que des fois, l'attitude, ça dépend comment vous écrivez à vos collègues alors je pense qu'elle prend tout ça en compte. » [R3]

Pour l'une des répartitrices congédiées, l'attitude à travers les courriels était un des éléments problématiques. L'utilisation de majuscules dans certaines circonstances par exemple altérerait la réception du message et créait des malentendus.

« Oui pis comment qu'elle était... parce que faut se dire qu'on se parle toutes par courriel. Des fois, ça peut être mal interprété pis des fois, une majuscule là, y'en a qui peuvent dire : "Hey, elle crie après moi" donc, c'est vraiment... c'est la façon de répondre aussi, ça fonctionnait pas. » [C]



## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats liés à nos questionnements de recherche présentés dans le chapitre précédent sont ici discutés et interprétés. Après une interprétation de la perspective paradigmatique du télétravail, nous abordons la tension existant entre le contrôle et l'autonomie ainsi que celle existant entre la flexibilité et l'intensification du travail. Nous analysons ensuite les stratégies défensives à l'œuvre en lien avec la non-remise en question des pratiques organisationnelles avant de conclure avec l'analyse de la zone relationnelle.

#### 5.1 Le télétravail : la perspective paradigmatique organisationnelle

Dans un premier temps, il nous apparaît utile de mettre en contexte la modalité du télétravail telle qu'elle prend forme chez *Delta* dans une perspective paradigmatique plus large. Tel que nous l'avons présenté dans le cadre théorique, Largier (2001) propose plusieurs perspectives paradigmatiques pour comprendre le télétravail. Dans le cas que nous étudions, la modalité du télétravail s'inscrit principalement dans une perspective paradigmatique organisationnelle, ainsi entendue comme un moyen dont les enjeux sont ceux de la rentabilité. En effet, la forme du télétravail à l'œuvre chez *Delta* constitue un outil organisationnel qui permet d'offrir, par l'entremise du service 24h, un service permettant de se positionner face à la concurrence. Outre les avantages de nature concurrentielle qu'elle représente pour *Delta*, cette modalité de travail est motivée par des questions de souplesse organisationnelle et d'adaptabilité. En effet, en abolissant les distances, la situation géographique des employés n'est pas un facteur déterminant et *Delta* peut embaucher des répartitrices partout au Québec.

À cet égard, il est intéressant de souligner qu'à l'instar des réflexions de Largier (2001), nous remarquons que la souplesse et la flexibilité permises par la modalité du télétravail au service 24h renvoient davantage à celles de l'organisation plutôt qu'à une réelle flexibilité des répartitrices. Plusieurs des éléments que nous analyserons dans ce présent chapitre, relatifs au rythme et aux conditions de travail soutiennent ce constat. À ces éléments s'ajoute également l'explication claire de la directrice du service 24h quant aux aspects motivant la décision de la modalité du télétravail pour cette équipe : pour l'organisation, le but est d'avoir accès à une banque de candidats qui soit « la plus vaste possible, la plus multitâche possible et la plus interchangeable possible » [D]. Ces éléments vont tout à fait dans le sens des propos de Carré et Craipeau (1996) qui montrent que sous le concept de polyvalence des employés, l'acte prime souvent sur son acteur. En ce sens, les notions de multitâche et d'interchangeabilité des employés mises de l'avant par la directrice renforcent l'idée selon laquelle l'accent est mis avant tout sur l'exécution spécifique des gestes techniques sans égards à la personne qui les exécute, du moment que celle-ci répond aux exigences de la tâche.

Largier (2001) ajoute que les enjeux de la déterritorialisation entourant le télétravail font en sorte que l'activité est détachée d'un lieu, d'un temps et d'une personne particulière, ce qui se traduit bien chez *Delta* par la volonté d'aller chercher des gens disponibles à toute heure du jour et de la nuit, peu importe leur localisation (« Je peux les prendre n'importe où [...], tout ce que je veux, c'est de la disponibilité, c'est tout » [D]). Toujours selon le concept de déterritorialisation de l'individu au travail développé par Largier (2001), ce phénomène ferait naître une nouvelle forme d'organisation, celle de « l'entreprise réseau », au sein de laquelle « les acteurs sont les nœuds » (2001 : 220), le télétravail apparaissant ainsi comme un mode d'organisation du travail qui utilise le réseau contre le territoire. Ces premiers éléments d'analyse nous permettent d'avancer que la flexibilité qui caractérise le

télétravail, tel qu'il prend forme chez *Delta*, est davantage celle du travail que du travailleur. Les réflexions analytiques subséquentes appuient ce premier constat.

## 5.2 Le contrôle face à l'autonomie

À travers cette recherche, nous souhaitons comprendre entre autres comment les mesures de contrôle établies en télétravail agissent sur la construction du collectif de travail. Nous cherchions également à saisir de quelle manière les stratégies de régulation collectives généralement à l'œuvre dans les organisations du travail traditionnelles se mettent en place dans un contexte de télétravail. Dans cette partie, nous analysons l'impact des mesures de contrôle en temps réel sur les stratégies de régulation individuelle, ainsi que leurs conséquences sur la conciliation travail-famille chez les mères interrogées. Du point de vue du collectif de travail, nous présentons également le phénomène de contrôle social et ses conséquences sur les stratégies de régulation collectives.

### 5.2.1 Les mesures de contrôle en temps réel et l'absence de stratégie de régulation individuelle

Dans notre cadre théorique, nous avons statué sur la définition du contrôle suivante : « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs » (Langevin, 2002 : 90). Une section de la partie méthodologie (3.8.3.1) présentait les différents moyens de contrôle en place au sein du service 24h.

Rappelons que pour plusieurs auteurs (Fairweather, 1999; Taskin, 2006; Wicks, 2002), les TIC, plutôt que d'offrir davantage d'autonomie aux télétravailleuses et télétravailleurs, donneraient plutôt davantage d'indicateurs de contrôle aux

gestionnaires. Nos résultats semblent corroborer cette hypothèse. En effet, la nature des tâches particulièrement technique qu'effectuent les répartitrices favorisent des mesures de contrôle multiples et très axées sur les résultats (tableau de répartition contrôlant les appels, surveillance du contenu des courriels et des délais de réponse, vérification quotidienne des rapports). Le caractère assujettissant des mesures de contrôle en place est renforcé par le fait que le contrôle s'effectue en grande partie en temps réel (par la surveillance des appels, du contenu des courriels et des délais de réponse).

À cet égard, Metzger (2014) souligne le caractère intrusif de certains logiciels et applications de gestion qui permettent d'enregistrer les traces du travail et de rendre visibles les activités des individus. Au sein du service 24h, bien que les appels ne soient pas enregistrés, le tableau de répartition qu'utilisent les coordonnatrices leur permet de surveiller en temps réel l'activité de chacune des répartitrices et de comparer leur productivité. L'utilisation de cet outil, combiné à la surveillance des courriels, permet donc aux coordonnatrices de suivre en tout temps l'activité de chacune des répartitrices en poste. Les outils de contrôle mis en place au service 24h laissent donc très peu de zones d'ombre relativement à l'activité des répartitrices. Si celles-ci ne s'en plaignent pas, elles sont toutes très conscientes du regard continu porté sur leur travail.

Ces mesures de contrôle sont par ailleurs assorties de conséquences directes et immédiates en cas de non-respect des délais prescrits. Les répartitrices mentionnent que les coordonnatrices sont promptes à donner des avertissements par courriel lorsque les délais de traitement des demandes ne sont pas respectés (réponse aux courriels dans la minute, traitement de la demande de placement en dix minutes). Ainsi, l'établissement de consignes très strictes relatives aux délais de traitement des tâches, combiné au fait de se savoir constamment sous surveillance réduit



considérablement l'autonomie des répartitrices relativement à la réalisation de leurs tâches.

Contrairement à d'autres domaines d'activité dans lesquels les employés peuvent gérer leurs horaires de travail, la nature même de l'emploi fait en sorte que les répartitrices n'ont d'autre choix que d'être présentes derrière leur ordinateur à des heures très strictes. Alors que Morin (2000) fait remarquer que la substitution des paramètres de contrôle du temps à ceux des résultats est parfois présentée comme une certaine libération des travailleuses et travailleurs grâce à une plus grande autonomie possible dans l'aménagement de leur horaire de travail, force est de constater qu'au service 24h, les répartitrices cumulent à la fois un contrôle important de leurs résultats et de leur temps de travail. En effet, pour répondre aux besoins de l'organisation et de la clientèle, les répartitrices doivent être présentes et actives à leur poste a priori « portable » à des heures bien définies (Morin, 2000). Leurs quarts de travail débutant à la minute près, elles disposent de très peu d'autonomie dans la gestion de leur horaire de travail.

Ces éléments peuvent être mis en parallèle avec le fait que nous avons détecté très peu de stratégies de régulation individuelles. Rappelons que ce concept peut se définir comme « la possibilité ou liberté dont dispose un travailleur pour élaborer différentes façons de travailler afin de rencontrer les objectifs de production, et ce, sans effet défavorable sur sa santé » (Durand *et al.*, 2008). Dans une perspective de régulation individuelle, cette marge de manœuvre réfère principalement à l'interaction entre l'individu et les moyens et outils qui lui sont fournis pour exécuter ses tâches (Vézina, 2001). Durant les quarts de travail, il s'avère que les stratégies de régulation individuelles sont presque impossibles à mettre en place étant donné que les répartitrices doivent s'adapter à la cadence de travail et non l'inverse. La réalisation de leurs tâches dépend entièrement d'éléments qui leur sont extérieurs (l'entrée des appels et des courriels) et face auxquels elles doivent se montrer réactives. À ce

rythme de travail sur lequel elles n'ont pas de prise s'ajoute la conscience d'un contrôle continu en temps réel assorti de possibles conséquences; ces différents facteurs rendent ainsi très mince pour ne pas dire inexistante la marge de manœuvre possible des répartitrices face à leur cadence de travail.

La seule stratégie de régulation individuelle dont peuvent user les répartitrices porte sur le choix d'horaire de leurs quarts de travail, par le biais d'échanges entre elles. Comme nous le verrons dans la section suivante portant sur la flexibilité, les répartitrices peuvent effectuer à volonté des échanges de quarts de travail, ce qui constitue une marge de manœuvre appréciée, considérant le fait que l'horaire de travail est établi sur une période prolongée déterminée longtemps à l'avance (environ quatre mois).

### 5.2.2 Les conséquences sur la conciliation travail-famille

À la lumière des éléments présentés précédemment, nous remarquons qu'il existe une certaine ambiguïté dans le rapport à la conciliation travail-famille des mères travaillant au service 24h.

Selon une étude menée par Tremblay *et al.* (2006), le premier avantage évoqué par les personnes en télétravail est de bénéficier d'un horaire de travail plus souple. Cet avantage n'est cependant pas vécu comme tel par les répartitrices du service 24h qui sont assignées devant leur écran selon des horaires très stricts; de fait, les répartitrices ayant des enfants ne décident pas réellement de la façon dont elles partagent leur temps entre le soin des enfants et leurs tâches professionnelles. Dans le cas de la coordonnatrice interrogée, celle-ci s'occupe seule de ses enfants une semaine sur deux. Effectuant des quarts de nuit de 16h30 à 9h et n'ayant pas de service de garde pour ses enfants, elle cumule les fonctions de mère et coordonnatrice de 16h30, début de son quart de travail, jusqu'au coucher de ses enfants (« Le soir, ils se couchent

vers 7 heures et demi donc entre 4 et 7 et demi, oui j'ai les soupers, j'ai tout ça en même temps là pis quand [les répartitrices] m'appellent, souvent ils sont dans le bain pis là, ça pleure d'un bord pis t'sais, j'essaie de régler » [C]).

Pour sa part, Ortar (2009) indique que le télétravail à domicile est une façon, notamment pour les femmes n'ayant pas trouvé de modes de garde satisfaisants pour leurs enfants, de maintenir une activité professionnelle. Pour les mères interrogées, l'absence de déplacements et le fait de travailler chez soi sont effectivement perçus comme des avantages. Toutefois, plusieurs éléments démontrent que la conciliation des sphères familiale et professionnelle demande une organisation souvent complexe, pouvant être source de tensions et de fatigue. La directrice nous a mentionné la situation d'une des répartitrices de l'équipe, mère de plusieurs enfants, qui travaille de nuit de 22h à 5h30. À la fin de son quart de travail, celle-ci dispose d'environ une heure pour dormir avant le lever des enfants, qu'elle prépare pour la garderie et l'école. Lorsqu'elle le peut, elle dort quelques heures dans la journée avant le retour de ses enfants, s'occupe du repas et du coucher des enfants puis dort quelques heures une fois ses enfants couchés, avant le début de son quart de travail à 22h.

Cette alternance de périodes de travail et de sommeil perpétuellement entrecoupées n'est toutefois pas sans risque du point de vue des effets sur la santé. À la suite d'études épidémiologiques dont celle de Straif *et al.* (2007), l'OMS a établi des rapprochements entre le travail de nuit et l'apparition du cancer. Cette étude a émis plusieurs hypothèses pour expliquer le taux plus élevé de différentes maladies chez les travailleurs de nuit. Une de ces hypothèses concerne la désynchronisation entre les horloges génétiques circadiennes à travers le corps, tandis qu'une autre implique la diminution de la production de mélatonine, hormone qui aurait un effet protecteur contre le cancer. Pour Boivin (2002), experte des troubles d'adaptation aux horaires de travail rotatif et de nuit, moins de 15% des travailleurs de nuit parviendraient à ajuster leur système circadien à un rythme de nuit, et ce, même après plusieurs

années. En outre, même les personnes qui parviennent à s'ajuster à un rythme de nuit pendant la semaine de travail reviennent généralement à des rythmes de vie diurnes la fin de semaine pour préserver leur vie sociale, ce qui constitue une difficulté supplémentaire d'adaptation pour le corps. Finalement, Boivin (2002) souligne que la très grande majorité des travailleuses et travailleurs de nuit finissent par souffrir de troubles du sommeil à long terme. L'auteure ajoute que le fait que les personnes travaillent de nuit par obligation ou par choix n'a aucune incidence sur les effets négatifs que peut avoir à long terme cette dérèglementation du rythme de sommeil.

Finalement, la conciliation des sphères privée et professionnelle concerne également l'organisation qu'implique le fait de voir ses amis. Dans le cas de la coordonnatrice qui travaille dès 16h30 tous les jours de la semaine et toutes les fins de semaine, lorsque celle-ci souhaite rencontrer ses amis qui, pour la plupart, travaillent de jour, elle est contrainte de le faire sur ses horaires de travail et d'apporter avec elle son matériel informatique. (« [Mes amis] travaillent le jour. C'est ça, fait que je... t'sais, quand je peux aller manger au restaurant, ben je vais amener mon *laptop* pis je vais amener mon... fait que t'sais, j'arrête pas non plus. » [C]).

Un tel portrait porte à réflexion sur les réels avantages que procure cette forme de travail vis-à-vis de la conciliation travail-famille. En effet, en renforçant le télescopage des temps et des fonctions, la rigidité des horaires et l'absence de contrôle personnel sur le rythme de travail limitent la portée des avantages souvent associés au télétravail relativement à la conciliation travail-famille.

### 5.2.3 Le contrôle social et l'absence de stratégie de régulation collective

En plus des nombreuses mesures de contrôle mises en place par la direction, il existe également un type de contrôle plus insidieux que l'on nommera « contrôle social ». Ce type de contrôle s'incarne dans l'anticipation du jugement des collègues sur le



travail de chacune des répartitrices. En effet, plusieurs indicateurs comme les façons de partager la prise en charge des appels téléphoniques et la transparence face à tous les courriels envoyés par les répartitrices donnent une visibilité importante sur le travail des collègues. Les répartitrices ont d'ailleurs mentionné avoir des préférences face au fait de se retrouver en équipe avec l'une ou l'autre de leurs collègues en fonction des façons de travailler de chacune. En reconnaissant l'existence de disparités dans les façons de travailler et dans la productivité de leurs collègues, les répartitrices reconnaissent également avoir conscience que leurs collègues peuvent porter un regard sur leur propre productivité. (« Y'en a qui sont plus travaillantes que d'autres pis... sûrement que les autres le sentent aussi avec moi, voir si je suis plus travaillante qu'une autre. » [R1]).

À cet égard, de la même manière que l'a remarqué Valsecchi (2006) dans son étude d'une entreprise de télécommunication italienne, nous pensons qu'il existe chez *Delta* une forme de « stratégie du regard collectif » qui tend à instaurer une intensification du contrôle par les pairs. Ce phénomène est notamment renforcé par une stratégie employée par la directrice lors de l'évaluation annuelle ayant pour fin de sonder les répartitrices sur la façon de travailler de leurs collègues; les répartitrices sont invitées à faire part ouvertement de leurs impressions concernant la productivité de l'une ou l'autre de leurs collègues (« [La directrice] nous demande : "Vis-à-vis des autres filles, y'a-tu des choses que t'as remarqué qu'il y en a qui travaillent moins, tu le dis". » [R1]). En outre, lorsque certaines répartitrices remarquent une productivité moindre de la part de l'une de leurs collègues, nos résultats indiquent qu'elles ne leur en font pas part directement. Ces éléments demeurent ainsi dans une zone de non-dit que la directrice exploite lors des évaluations de fin d'année comme autant d'éléments supplémentaires permettant de mesurer la productivité de ses employées.

Bien que les répartitrices n'aient pas émis d'opinion négative face à ce phénomène de contrôle par les pairs, nous croyons toutefois que combiné à l'omniprésence des

moyens de contrôle en temps réel, il exerce une influence sur l'établissement de stratégies de régulation collectives. Le fait que les répartitrices se sentent observées entre elles a tendance à individualiser les responsabilités de chacune face aux tâches assignées et limite ainsi les marges de manœuvre permettant l'établissement de stratégies de régulation collectives. Nous reviendrons dans la partie 5.4 de ce présent chapitre sur les raisons possibles expliquant que les répartitrices du service 24h n'exercent pas ou peu de critiques à l'égard de leurs conditions de travail.

Pour autant, les stratégies de régulation collectives ne sont pas totalement inexistantes puisque l'entraide que s'offrent les collègues dans leur traitement des demandes de placement en constitue néanmoins une certaine forme. En se soulageant mutuellement de certaines demandes lorsque la cadence est trop intense, les répartitrices peuvent réguler leur rythme de travail. Les impacts de cette régulation agissent néanmoins sur du très court terme et ne permettent pas de réguler de façon durable le rythme de travail, la cadence étant dictée par les appels et courriels entrants, sans possibilité de connaître à l'avance les périodes de pointe.

À cet égard, en nous appuyant sur les travaux de Caroly (2010), nous remarquons que les conditions organisationnelles en place au service 24h sont très peu favorables à l'établissement de stratégies de régulation collectives. En effet, les répartitrices ne disposent pas de la possibilité de se concerter avant d'agir, les moments de rencontre étant très rares. D'autre part, les outils cognitifs ne facilitent pas les « activités métafonctionnelles » qui permettraient de développer une activité réflexive sur la pratique. La communication est déterminée par l'instantanéité due à la cadence de travail élevée et les outils de travail sont centrés sur la technicité des tâches (courriel, téléphone, logiciel de placement). Finalement, les marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail qui permettraient des temps pour construire du « référentiel opératif commun » ou du « diagnostic opératif commun » sont quasiment inexistantes. S'il existe des occasions d'échange sur la pratique puisque certaines

répartitrices peuvent s'appeler durant les temps morts pour s'échanger des « trucs » ou explications à propos de certaines tâches, il demeure que ces occasions n'impliquent toujours que deux répartitrices et qu'il est très difficile d'effectuer une pratique réflexive en groupe. À ce titre, la volonté de développement et d'uniformisation des pratiques chez *Delta* ne laisse pas entrevoir d'amélioration des conditions propices à la mise en place de régulations collectives.

En somme, la nature des tâches à effectuer conjuguée à la rigidité des horaires, fait en sorte que les répartitrices disposent de très peu d'autonomie. À cet égard, nos résultats confirment les hypothèses de plusieurs auteurs (Metzger, 2014; Morin, 2000; Taskin, 2006; Taskin et Tremblay, 2010) dont les études sur le contrôle en situation de télétravail montrent que l'utilisation des TIC renforcerait les pratiques de contrôle et ferait émerger de nouvelles formes de contrôle sociales et idéologiques (par les pairs, par la forte implication personnelle liée aux notions de présence et d'absence, qu'implique la pratique du télétravail).

### 5.3 La flexibilité face à l'intensification du travail

Les résultats révèlent l'existence de plusieurs facteurs participant à l'intensification du travail des employées du service 24h et incidemment, les répercussions que ceux-ci opèrent sur la flexibilité dont disposent les répartitrices dans leur travail. En dehors des horaires strictement établis des quarts de travail sur lesquels les employées n'ont pas de contrôle et dont nous avons fait mention précédemment, d'autres pratiques participent à limiter la flexibilité au travail des répartitrices du service 24h.

#### 5.3.1 La gestion des courriels sur le temps personnel

Parmi ces pratiques, nous pouvons relever l'absence de temps imparti à la gestion des nombreux courriels, qui s'effectue ainsi sur le temps personnel des répartitrices. Cet

aspect illustre de manière concrète et directe l'incursion de tâches professionnelles dans le temps hors-travail. Si le brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle est souvent traité dans la littérature sous l'angle de la responsabilité individuelle face à l'organisation personnelle du travailleur dans son horaire de travail (Tremblay *et al.*, 2006), la situation est ici différente. En effet, il ne s'agit pas d'une question d'organisation personnelle, mais bien d'une pratique organisationnelle. Les répartitrices n'ont pas la possibilité d'effectuer ces tâches de gestion de leurs centaines de courriel durant leur quart de travail; d'une part, à la minute où le quart de travail débute, les appels et courriels sont susceptibles de rentrer à tout moment ne laissant pas de temps pour d'autres tâches. D'autre part, les répartitrices ont comme consigne d'avoir pris connaissance des informations partagées dans ces courriels avant le début de leur prochain quart de travail. Ces tâches quotidiennes, évaluées par les répartitrices à une vingtaine de minutes par jour, ne sont pas rémunérées, ce qui soulève des questions légales sur les conditions de travail imposées par l'organisation. En effet, la Commission des normes du travail stipule que tout travail doit être rémunéré (Gouvernement du Québec, 2015).

Au-delà de la question de la légalité, la façon dont les répartitrices s'acquittent de cette tâche soulève d'autres enjeux psychosociaux relatifs au brouillage des frontières entre les sphères privée et professionnelle. En effet, le nombre imposant de courriels reçus dans une journée combiné à l'obligation d'effectuer ces tâches de suivi sur le temps personnel entraîne pour plusieurs répartitrices des difficultés à « décrocher du travail », voire une relation « malade » au suivi des courriels impliquant une dépendance qui a des répercussions sur la vie privée. Cette ingérence du travail dans la vie privée va dans le sens des résultats de plusieurs études faites sur le télétravail (Ortar, 2009; Tremblay *et al.*, 2006) qui remarquent que la modalité du télétravail occasionne des difficultés à séparer distinctement les sphères professionnelle et personnelle. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas circonscrit au télétravail puisque plusieurs auteurs ont déjà souligné l'envahissement du travail dans la vie privée et les



conséquences que cela pouvait occasionner sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs (De Gaulejac, 2011; Dejours, 1995, 2008).

### 5.3.2 L'absence de pauses

Les employées du service 24h ne disposent d'aucune pause formelle, ce qui constitue une autre pratique contribuant à l'intensification du travail et à une moindre flexibilité pour les répartitrices. Cette situation présente également un caractère illégal considérant le fait que la Commission des normes du travail stipule que les salariées et salariés ont droit à une période de trente minutes, sans salaire, pour leur repas, après une période de travail de cinq heures consécutives (Commission des normes du travail, 2015).

Si la directrice souligne que les « temps morts » qui surviennent sporadiquement durant les quarts de travail font office de pauses, il n'en demeure pas moins que comme le mentionne Morin (2000 : 735), « qu'il y ait appel ou non, cette attente consciente, cette possibilité d'appel en tout temps, constitue une charge à tout le moins psychologique ». À cet égard, plusieurs répartitrices mentionnent d'ailleurs qu'il est difficile d'entreprendre des tâches qui demandent du temps ou de la concentration, ne sachant pas d'avance de combien de temps elles disposent avant le prochain appel.

En plus de ne pas avoir de pauses, le fait que les répartitrices doivent avertir leurs collègues dès qu'elles s'absentent de leur poste de travail ne serait-ce que quelques minutes fait en sorte qu'il leur devient impossible d'être réellement absentes. Alors que l'absence équivaut généralement à un défaut de signes de présence, la situation commande ici de poser activement un geste pour pouvoir s'absenter. Cette communication en continu entraîne ce que Morin (2000 : 735) nomme une « sujétion

permanente » considérant que « l'absence réelle ne peut être que volontaire, consciente et recherchée par la prise de dispositions spécifiques [...]. »

### 5.3.3 L'urgence permanente

À ces éléments s'ajoute l'urgence permanente qui caractérise le rythme de travail et qui contribue à renforcer un sentiment de pression chez les répartitrices. À cet égard, il est intéressant de noter que cette pression au travail constitue une norme qui semble acceptée et partagée au sein de l'équipe : les nouvelles recrues sont informées par la directrice et leurs collègues dès leur entrée dans l'équipe qu'il est « normal » qu'elles se sentent totalement découragées et paniquées durant leur premier quart de travail et qu'il est « correct si à la fin de [leur] quart de travail, [elles] se roulent en boule, [elles] pleurent et [elles] sucent [leur] pouce ». À ce chapitre, les anecdotes rapportées par les répartitrices confirment des expériences relativement similaires, partageant le sentiment d'être débordée, paniquée, de ne pas y arriver. L'une d'elle mentionne des symptômes physiologiques comme des sueurs froides, la vision brouillée, la sensation d'être au ralenti [R4]. De manière générale, ces éléments concordent peu avec la littérature traitant du rythme de travail en contexte de télétravail, la situation spécifique de centre d'appels chez *Delta* faisant en sorte que les répartitrices ne disposent d'aucune marge de manœuvre pour organiser leur temps de travail.

En somme, en regard de la flexibilité habituellement associée au télétravail, les avantages qui y sont généralement associés comme l'absence de déplacements ou les moindres dépenses relatives à l'essence ou à l'habillement sont ici ternis par des conditions de travail qui ne permettent pas réellement de bénéficier d'une souplesse dans l'organisation de son travail. En plus des pratiques organisationnelles identifiées ci haut, les participantes soulignent également que les avantages associés à l'absence de déplacements et aux moindres dépenses sont compromis par des conditions de travail jugées inéquitables par rapport à celles des conseillères en succursale (pas de

pauses, salaire inférieur, charge de travail plus importante) ainsi que par un manque de reconnaissance de l'entourage face au fait de travailler à la maison. Les répartitrices ressentent en effet une mécompréhension de leur réalité de travail et une négation du stress relié à leurs tâches.

#### 5.4 Les réactions défensives et la non-remise en question des pratiques organisationnelles

La dynamique mise en lumière dans les sections précédentes de ce chapitre a pour conséquence de rendre très difficile une remise en question des pratiques organisationnelle de *Delta*. En effet, la combinaison des mesures de contrôles en temps réel et par les pairs, ainsi que les faibles marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail pour développer une activité réflexive ou du « diagnostic opératif commun » font en sorte que les répartitrices n'ont pas ou peu d'occasions de questionner les conditions de travail qui sont les leurs.

Cette situation constitue un terreau fertile à la mise en œuvre de réactions défensives chez les employées. Pour De Gaulejac (2015 : 216), les réactions défensives désignent « les mécanismes de défense, conscients et inconscients, qui permettent au sujet de vivre avec l'organisation, de s'adapter à ce qu'elle exige de lui. » La reconnaissance par les répartitrices des difficultés qu'elles vivent à s'adapter à la cadence de travail intense et aux conditions de travail difficiles, sans toutefois remettre en question les pratiques organisationnelles qui engendrent ces situations, induit un phénomène d'adaptation défensive qui les conduit à « considérer le paradoxe comme une injonction nécessaire » (De Gaulejac, 2015 : 221-222).

Pour expliquer l'absence de critiques des employées envers le système responsable de ces situations paradoxales, De Gaulejac souligne le prix couteux au niveau psychique qu'implique l'opposition aux différents éléments producteurs de ces situations,

particulièrement dans un environnement de travail dans lequel la pression de production est constante. Il serait ainsi plus facile d'accepter des conditions difficiles que de les dénoncer, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'elles soient approuvées par les travailleuses.

La caractéristique essentielle des réactions défensives réside dans le fait qu'elles facilitent le fait de vivre avec et dans l'organisation jusqu'à alimenter ses composantes paradoxales alors même que le sujet souhaite s'en dégager. [...] Les employés savent qu'il vaut mieux se taire plutôt que de dénoncer un système au risque de renforcer les difficultés qu'ils rencontrent : faute d'espoir de changement, il vaut finalement mieux s'adapter aux choses telles qu'elles sont. Cette résignation est d'autant plus forte qu'elle est psychologiquement plus « économique » qu'une dénonciation sans effet. » (De Gaulejac, 2015 : 216-217-225).

Certaines répartitrices vont jusqu'à trouver des aspects positifs dans des conditions de travail qui ne respectent pourtant pas les normes minimales du Code du travail. L'une d'elle minimise ainsi le désagrément relié à l'absence de pauses en soulignant l'avantage de ne pas casser le rythme de travail (« Oui, oui, un vrai huit heures non stop, mais en même temps, ça me dérange pas. Je me rappelle quand je travaillais, que là mettons, j'avais une heure de dîner, souvent c'était pénible de revenir travailler là, c'était comme "Ahhh, il me reste tout l'après-midi...", là on peut pas trouver ça pénible, fait qu'on continue pis ça continue pis... » [R4])

L'expression de la contestation peut également constituer un danger de nature psychologique pour qui en ferait l'usage. D'une part, pour soi-même, parce que « les conflits de loyauté sont source d'une culpabilité qui empêche de travailler; parce que les autres semblent s'adapter sans souffrir; parce que, pour préserver sa santé mentale, il vaut mieux accepter l'environnement comme il est, faute de pouvoir le modifier. » (De Gaulejac, 215 : 225). Puisqu'aucune des répartitrices ne se plaint de ses conditions de travail, celle qui souhaiterait le faire serait confrontée à sa propre faiblesse, perçue comme un échec professionnel reposant sur son incapacité personnelle à s'adapter à des conditions auxquelles toutes les autres se conforment



apparemment sans difficultés. Par ailleurs, le fait que les difficultés vécues par les nouvelles concernant l'adaptation au rythme de travail intense soient normalisées (il est considéré normal de vouloir se rouler en boule et pleurer après son premier quart de travail) participe à l'adoption d'une attitude résiliente des répartitrices face aux conditions de travail. Cela sans compter que l'aveu de cette vulnérabilité ne serait aucunement garant d'un quelconque changement dans les pratiques de l'organisation, les employées étant bien au fait du caractère compétitif et fortement axé sur la rentabilité du marché dans lequel évolue *Delta*.

D'autre part, au niveau du collectif, « celui qui commence à exprimer une contestation est très vite mis en quarantaine et exclu, parce qu'il révèle ce que les autres ont besoin de dissimuler. La critique invite à sortir du clivage alors même que celui-ci est mis en œuvre pour préserver la santé psychique de ceux qui le mettent en place. » (De Gaulejac, 2015 : 223). À cet égard, les exemples rapportés d'employées renvoyées qui ne se conformaient pas aux exigences de l'organisation n'ont jamais été l'occasion d'une remise en question des pratiques ni par la coordonnatrice, ni par les autres employées. Si la travailleuse ne se conforme pas aux attentes malgré les multiples tentatives d'accommodation au système en place, son exclusion est perçue par les autres comme étant la conséquence « naturelle ». (« Elle s'est faite tassée pis on lui a donné beaucoup, beaucoup de chances parce qu'on croit aux chances [...] donc, si ça marche pas ben... on essaie jusqu'au bout pis elles sont tassées naturellement. Donc, c'est ça... elle est partie puis... on en a eu une autre. » [C])

Ainsi, il s'avère que plusieurs facteurs contraignent les possibilités de remise en question des pratiques organisationnelles par les répartitrices alors mêmes que celles-ci reconnaissent le caractère discutable voire illégal de plusieurs de ces pratiques. Outre les conditions relatives à l'omniprésence du contrôle et à la faible marge de manœuvre des répartitrices pour élaborer des espaces de réflexion collective, il apparaît que la mise au jour de certaines incohérences du système organisationnel

pourrait constituer une menace à l'équilibre trouvé par les travailleuses à travers la mise en œuvre de mécanismes défensifs. L'acclimatation aux conditions de travail difficiles dans un premier temps puis les efforts déployés pour conserver le rythme par la suite font en sorte qu'il reste finalement peu de temps et d'énergie disponibles pour affronter les problématiques d'ordre organisationnel. C'est ainsi qu'il peut apparaître moins éprouvant d'accepter un système tel qu'il est, en s'adaptant aux obstacles à surmonter, que de se risquer à une lutte au dénouement incertain, mais assurément coûteuse psychiquement et mentalement.

Paradoxalement, c'est le refus de se laisser instrumentaliser qui fait souffrir, le refus du clivage qui rend vulnérable, la préservation de soi comme sujet qui est menaçante. Ne plus penser, ne plus désirer autre chose que ce que l'organisation vous demande, ne plus chercher un autre sens que celui qui vous est assigné sont psychiquement et mentalement moins éprouvants, du moins apparemment, que la contestation (De Gaulejac, 2015 : 231).

### 5.5 L'ambiguïté de la zone relationnelle

Dans la présentation de nos résultats, nous avons répondu à la question spécifique portant sur la façon dont les aspects affectifs des relations sont pris en compte par la communication digitale qui caractérise le télétravail. En effet, nous avons vu que la communication digitale n'était pas synonyme de l'absence de partages affectifs entre répartitrices puisque de nombreuses communications informelles s'enchevêtraient à celles centrées sur la tâche. L'autre question spécifique à l'aspect communicationnel de notre recherche portait sur la façon dont la communication essentiellement médiatisée participe à la construction de la cohésion du collectif de travail. Sur ce point, nous développons dans cette partie le constat selon lequel les répartitrices estiment que la communication médiatisée induite par la distance contribue à la perception d'une équipe idéale. Cette analyse permet par là-même de répondre à une autre de nos questions spécifiques concernant la façon dont les distances physiques et psychologiques agissent sur la construction du collectif de travail. Pour finir, nous mettons en lumière l'ambiguïté existant entre la perception d'une équipe idéale par

les travailleuses et les risques reliés à l'exclusion de la possibilité de conflits au sein de l'équipe.

#### 5.5.1 La perception d'une faible distance psychologique

Rappelons que pour Brunelle (2009), la *distance psychologique* se distingue de la *distance physique* en ce sens que le sentiment d'éloignement relié à la première se construirait davantage au niveau des représentations mentales plutôt qu'en lien avec la distance géographique. Puisque la distance psychologique est une question de perception, elle pourrait avoir plus de conséquences sur les travailleuses que la distance physique.

Une faible distance psychologique permet d'assurer un niveau plus élevé d'engagement des employés, une plus grande cohésion entre les membres, accroît la satisfaction des individus, facilite les communications entre collègues, accélère le processus d'établissement de la confiance, permet la création d'une culture et ultimement augmente la performance des travailleurs (Brunelle, 2009 : 12).

Dans le cas du service 24h, plusieurs éléments permettent de croire que les employées ressentent une faible distance psychologique au sein de leur équipe. Elles mentionnent avoir l'impression de bien connaître leurs collègues et valorisent également l'ambiance d'entraide cultivée au sein du groupe. Plusieurs ont souligné la sensation de faire partie d'une équipe dont les membres sont disponibles pour répondre aux questions, et ce même en-dehors des quarts de travail. Ce sentiment de pouvoir compter les unes sur les autres en tout temps participe à minimiser le sentiment de distance psychologique.

Brunelle (2009 : 16-17) mentionne également que le dirigeant a un rôle à jouer dans la diminution de la distance psychologique : « Gérer les distances psychologiques, [...] cela signifie également que le dirigeant doit lui aussi se sentir proche de ses employés ». À ce sujet, les répartitrices de même que la directrice ont souligné le rôle

protecteur joué par cette dernière, notamment quand vient le temps d'intervenir dans les cas de clients ou de candidats peu courtois avec les télétravailleuses. Le surnom de « maman canard » est ici assez évocateur pour illustrer la proximité affective établie entre la directrice et les répartitrices.

Les relations de confiance participent également à la perception d'une faible distance psychologique. En effet, les affinités personnelles peuvent faciliter les relations et à ce titre, la méthode de recrutement par référence (les nouvelles recrues font nécessairement partie du réseau de contact de l'une ou l'autre des répartitrices) favorise l'établissement de réseaux d'amitié dans l'équipe. De fait, lorsque les répartitrices travaillent avec des personnes qu'elles connaissent et qu'elles apprécient déjà, la coordination peut être plus simple et plus assurée. Les affinités personnelles peuvent également se créer au cours d'interactions répétées. Les affinités sont donc à la fois le fruit des relations personnelles, mais aussi des relations de travail. Plusieurs des répartitrices avouent ainsi se sentir très proches de certaines de leurs collègues qu'elles côtoient régulièrement par l'entremise des échanges par courriel, sans pour autant les avoir déjà rencontrées physiquement.

Pour sa part, Michinov (2008) ajoute que la formation du groupe social n'est pas déterminée par la proximité physique réelle entre les membres, ni par les liens interpersonnels entre eux, mais avant tout par une représentation cognitive. Pour elle, le sentiment d'appartenir à un groupe pourrait donc très bien apparaître dans des environnements virtuels relativement pauvres en indices sociaux. Selon le modèle SIDE (Social Identity Model of Deindividuation Effects) de Reicher *et al.* (1995) évoqué dans son étude, cette représentation cognitive du groupe est notamment déterminée par des éléments présents dans le contexte social de ce groupe. Par exemple, les comparaisons intergroupes (induction d'une comparaison « Eux » / « Nous ») plutôt qu'interindividuelles augmenterait l'identification groupale à distance. Les travaux de psychologie sociale sur le concept d'identité sociale



(Maisonneuve, 1973; Anzieu et Martin, 1982) vont également dans ce sens, avançant que les « menaces » provenant d'autres groupes mobilisent chez le groupe des stratégies d'entretien de l'identité sociale.

Les relations tendues qu'entretient le service 24h avec les succursales contribueraient ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance des répartitrices envers leur équipe de travail. En effet, la dichotomie « Eux » et « Nous » entre les conseillères des succursales et les répartitrices du service 24h a semblé très marquée dans les propos rapportés par les participantes. Ces dernières ont notamment évoqué le manque de reconnaissance qu'elles ressentaient de la part des conseillères en succursales et la perception de ne pas faire partie de la même équipe. (« Des fois, on va poser des questions sur leurs rapports parce qu'à 5h, **eux**, ils envoient leurs rapports pis **nous**, on gère leurs rapports. » [R1] ; « C'est pas comme nous sommes un *team* tous ensemble, nous sommes juste le service 24h, [...] ils nous donnent les dernières choses à faire ou ce qu'ils ne veulent pas faire. » [R3]). Ainsi, les répartitrices du service 24h perçoivent que les conseillères des succursales établissent des frontières claires entre leurs deux équipes et qu'elles vont même jusqu'à déprécier et exclure le service 24h du reste de l'organisation. La perception de ces « menaces » extérieures mobilise ainsi chez les employées du service 24h des stratégies d'entretien de l'identité sociale.

Cette dynamique en place autour de la forte identité sociale du service 24h tend à dépersonnaliser les interactions à l'intérieur de l'équipe.

Selon ce modèle [SIDE], en situation d'anonymat (c'est-à-dire centration sur une appartenance sociale à travers un nom de groupe, par exemple), les individus ne sont pas focalisés sur les différences individuelles ou sur les caractéristiques personnelles de chaque individu. Ils sont davantage centrés sur les relations de groupe et l'identité sociale d'appartenance (Michinov, 2008 : 13).

À la lumière de ces éléments théoriques, le fort sentiment d'appartenance vécu par les répartitrices du service 24h pourrait engendrer un phénomène de désindividuation, renforcé par un mode de communication essentiellement médiatisé. Cette dynamique favoriserait une centration plus forte sur l'identité sociale d'appartenance plutôt que sur les différences individuelles. Bien que les résultats montrent que les répartitrices ont l'impression de bien se connaître les unes les autres, cette connaissance de l'Autre est surtout centrée sur les façons de travailler (ce qui les amène d'ailleurs à développer des préférences à travailler avec l'une ou l'autre de leurs collègues). En l'occurrence, en ayant peu d'occasion de développer des relations interpersonnelles approfondies entre elles, les répartitrices n'ont pas accès à tous les aspects de leurs personnalités respectives. (« T'sais, on sait, dans les milieux de travail, y'a souvent des conflits parce que tu t'entends pas avec tout le monde, fait que y'a des gens que t'aimes moins. Nous, on se voit pas, fait que nous, [...] on sait pas les défauts de l'autre [...] [R1] ».) À partir des éléments théoriques évoqués précédemment portant sur les relations dynamiques entre l'identité sociale d'appartenance au groupe et la dépersonnalisation des individus, il est possible de croire à l'existence d'un effet d'influence réciproque entre ces deux phénomènes; ainsi, la dépersonnalisation des interactions renforcerait l'identité sociale du groupe, phénomène qui pourrait à son tour contribuer à la dépersonnalisation des individus et de leurs interactions.

Finalement, la question de la distance physique et de ses effets sur la construction du collectif de travail est étroitement liée à différents critères relatifs à l'activité collaborative à distance. Pour Michinov (2008 : 15),

Les résultats apparemment divergents concernant les effets de la distance physique sur le travail en groupes distribués s'expliqueraient par l'absence de prise en compte de certains facteurs modérateurs. Parmi eux, la nature de la tâche et la taille de l'équipe virtuelle apparaissent comme les plus étudiés. Les études démontrent notamment que la coordination au sein des équipes virtuelles est d'autant plus difficile que la tâche est complexe et qu'elle implique de nombreuses personnes.

Ainsi, il apparaît clair que le type de tâches assignées aux répartitrices du service 24h contribue à réduire la perception d'une distance psychologique entre les membres du groupe. En effet, les tâches techniques, découpées et répétitives impliquent peu de coordination et le partage des tâches n'est pas particulièrement complexe, comme ce pourrait être le cas d'un projet de grande ampleur, s'inscrivant sur le long terme. Les communications entre répartitrices sont sporadiques et focalisées sur la résolution de « petits » problèmes qui s'inscrivent essentiellement dans le très court terme. Concernant la taille de l'équipe, le fait qu'elle demeure relativement limitée participe également à réduire la perception d'une distance psychologique.

#### 5.5.2 La distance physique qui entretient la représentation commune positive du collectif de travail

La présentation des résultats portant sur le climat de travail dans l'équipe du service 24h a permis de mettre en lumière la perception d'un climat de travail agréable et apprécié des travailleuses. Alors que plusieurs d'entre elles reconnaissent que la distance induite par le télétravail pourrait à prime abord constituer un obstacle au bon fonctionnement de l'équipe, toutes s'accordent pour dire que cette distance serait plutôt un facteur participant à la construction d'un climat de travail positif et plusieurs vont même jusqu'à justifier l'absence de « chicanes » par la distance physique qui caractérise leur modalité de travail. Dans cette section, nous tenterons de comprendre comment et pourquoi la distance apparaît comme un facteur contribuant à la représentation commune positive du collectif de travail par les télétravailleuses.

Les répartitrices justifient le climat positif dans l'équipe par l'absence de « chicanes » et par le fait que « tout le monde s'aime ». À ce titre, il est intéressant de noter que pour elles, l'absence de conflits s'explique précisément par la distance physique établie entre elles et leurs collègues (« Vu qu'on est loin, on est toutes comme proches parce qu'il y a pas vraiment de chicanes parce qu'on se voit pas. » [R1]). En

bannissant l'accès aux indices non-verbaux traduisant les humeurs des unes et des autres – phénomène qui est par ailleurs renforcé par les règles concernant l'usage des émoticônes et autres signes traduisant la colère (comme par exemple l'utilisation des majuscules) dans les courriels – la distance, faciliterait la gestion de la dynamique de groupe. L'absence d'interactions en face-à-face est ainsi perçue comme une façon de préserver un climat de travail caractérisé par « la bonne humeur ». Ainsi, puisque les répartitrices voient peu ce que font leurs collègues, il ne leur est pas possible d'intervenir dans leurs activités pour exprimer leur désaccord. Le fait que le processus de travail soit exempt de désaccords entre les répartitrices, est davantage attribuable à l'invisibilité du travail des unes et des autres qu'à l'absence réelle de désaccords.

L'absence de malentendus apparents favorise ainsi une représentation commune positive du collectif de travail. « Le travail à distance entretient l'unité du collectif parce que les malentendus, les divergences entre les salariés sont très souvent masquées. » (Rosanvallon, 2006 : 2). Ce masquage des malentendus provient d'un paradoxe qui prend sa source dans les façons de communiquer; en effet, les outils de communication offrent la possibilité d'échanger des informations nombreuses et précises et relient les travailleuses les unes aux autres en permanence. Cependant, cette efficacité communicationnelle, en engendrant une surcharge d'information et de communication est porteuse d'effets pervers sur le plan relationnel. Ainsi, l'importance du nombre de courriels échangés au sein du service 24h conjugué à la cadence de travail intense fait en sorte que les répartitrices ont tendance à restreindre le contenu de leurs communications et les courriels, qu'ils soient d'ordre formel ou informel, se limitent généralement à quelques mots. « Paradoxalement, la proximité communicationnelle, la forte interconnexion des individus, produit des échanges au contenu restreint qui renforcent les effets de la distance physique » (Rosanvallon, 2006 : 6). Le caractère très bref des messages ne favorise pas la mise à jour ou l'éclaircissement d'éventuelles zones conflictuelles, qui demanderaient du temps ainsi



que des espaces de réflexion et de verbalisation. À ce chapitre, même quand il existe des problèmes de coordination avec une collègue, il semble exister un flou autour de l'attitude à adopter et ce genre de situation n'est pas partagée avec la collègue concernée (« Ça me stresse parce que je sais pas si ok, est-ce que je réponds aux courriels, même si c'est sa tâche parce que je veux pas que *Delta* ait une pénalité [...]. Ça, c'est une chose dont j'ai déjà parlé avec le patron, mais jamais avec ma collègue. » [R3]). Dès lors, il est permis de croire qu'une grande partie des divergences entre télétravailleuses passent inaperçues. De façon paradoxale, celles-ci ont alors le sentiment de mieux se comprendre qu'elles ne se comprennent effectivement.

### 5.5.3 Les risques liés à l'exclusion de la possibilité de conflits

Les propos des participantes concernant la zone relationnelle et affective présente au sein du service 24h rapportent des résultats intéressants en regard des hypothèses que nous avons formulées préalablement. En effet, en prenant pour acquis que le langage digital associé à la communication médiatisée est à peu près dénué de sens dès lors que la relation est au centre de la communication, nous nous attendions à peu de communications informelles échangées entre les répartitrices et à un faible sentiment d'appartenance à l'équipe. Les résultats démontrent pourtant le contraire. Nous verrons néanmoins à travers cette analyse que la cohésion qui semble caractériser a priori l'équipe du service 24h comporte ses limites puisque plusieurs facteurs constituent des obstacles à l'atteinte d'une véritable cohésion groupale.

#### 5.5.3.1 Le partage d'émotions limité à celles qui ne constituent pas une menace pour l'équilibre relationnel de l'équipe

Les résultats démontrent que plusieurs types d'émotions sont partagés entre les répartitrices. Ces dernières n'hésitent pas à partager des expériences peu agréables

qu'elles auraient eues avec des clients ou candidats peu respectueux. Ces expériences de travail plus difficiles sont parfois l'objet de blagues échangées par courriel qui permettent de ventiler. Également, plusieurs répartitrices ont mentionné que les bons coups réalisés en équipe étaient parfois soulignés. Ainsi, les émotions positives en lien avec le travail d'équipe sont mises de l'avant et constituent des marques de reconnaissance très appréciées des employées du service 24h.

Néanmoins, les résultats montrent qu'il existe peu, voire pas de partage entre les répartitrices autour d'éléments problématiques qui dépassent les petits problèmes techniques du quotidien, notamment en ce qui concerne les pratiques organisationnelles qui rendent les conditions de travail difficiles (absence de pause, rythme de travail intense, etc.). De même, lorsque des difficultés sont vécues au niveau du travail en équipe et du partage des tâches avec certaines collègues, celles-ci ne sont pas verbalisées directement à la collègue concernée.

Ainsi, il s'avère que si les échanges entre collègues comportent un certain nombre de communications axées sur la zone relationnelle, ces échanges sont le plus souvent limités à des aspects positifs. Lorsque des ajustements dans les relations entre collègues seraient nécessaires, les échanges qui permettraient de régler certaines de ces problématiques n'ont tout simplement pas lieu.

#### 5.5.3.2 Le peu de place laissé aux dénouements de malentendus

Tel que nous l'avons vu précédemment dans la section 5.4 traitant des réactions défensives et de la non-remise en question des pratiques organisationnelles, il apparaît que le manque de temps engendré par la cadence de travail élevée, de même que l'absence d'espace de réflexion collective sont des facteurs qui influencent négativement la possibilité d'effectuer des réajustements dans les processus de travail. Dans la section 5.4, nous avons mis l'accent sur l'impact de ce phénomène

sur les pratiques organisationnelles, mais il s'avère que cette situation influence également les réajustements qui pourraient s'opérer au niveau des relations entre collègues.

En effet, les répartitrices font état d'une sensation de flou entourant l'attitude à adopter dans les situations où elles perçoivent par exemple une iniquité dans le partage des tâches. Quand cela se produit, le malaise, bien qu'il engendre un stress, n'est pas partagé avec la collègue concernée.

Cette absence de partage entourant ce type de situations peut être mise en lien avec l'attitude de la directrice qui exerce un contrôle étroit relatif au climat de travail. Ainsi, le masquage des malentendus n'est pas seulement attribuable à l'invisibilité du travail des unes et des autres ainsi qu'à l'utilisation de la communication médiatisée, comme nous l'avons montré dans la section 5.4.2. Les consignes clairement verbalisées relativement à un climat de travail exempt de conflits semblent bien intégrées par les répartitrices qui connaissent les attentes de la directrice à cet égard (« Mon patron est vraiment... je sais elle, comment elle veut que son *team*... pis c'est vraiment... tout le monde doit aimer tout le monde [...] » [R3]). La directrice impose ainsi un climat de « bonne humeur » en dictant comment les répartitrices doivent communiquer entre elles (utilisation d'émoticônes sourire, ponctuation...) et sévit quand surgissent des malentendus ou des situations d'apparence conflictuelles.

Les conflits sont ainsi perçus comme un phénomène qu'il convient d'éviter à tout prix, le contexte de productivité du service 24h ne permettant pas la gestion de ce genre de situations. Les mesures de surveillance en place au service 24h permettent alors d'étendre le contrôle à la zone relationnelle.

### 5.5.3.3 Les conséquences de l'impossibilité de conflits au sein de l'équipe

La situation présentée plus haut démontre le peu de place existant pour dénouer des conflits, ni même pour qu'ils puissent voir le jour.

Les conséquences de cette situation sont multiples. À prime abord, il en résulte l'impossibilité d'effectuer des réajustements et ce, à plusieurs niveaux. Au niveau personnel, le non-partage de situations sources de malaises entre répartitrices occasionne du stress pour les répartitrices concernées. Au niveau organisationnel, l'absence de la possibilité de réajustements empêche le développement d'une organisation du travail qui répondrait potentiellement mieux aux objectifs organisationnels. En effet, lors de l'apparition de conflits, ceux-ci ne proviennent pas nécessairement de caractéristiques personnelles des employées, mais peuvent être le résultat de pratiques organisationnelles mal adaptées au travail prescrit.

La cohésion de l'équipe du service 24h présentée par les répartitrices apparaît ainsi comme une cohésion de surface, aseptisée par des règles strictes qui gouvernent les façons de communiquer entre collègues (utilisation compulsive des émoticônes sourire, forme de politesse, etc.) et qui visent à prévenir toute forme de malentendu pouvant mener à un conflit.

Pour autant, le conflit fait partie intégrante des rapports humains aussi bien dans la vie privée que dans le monde du travail. Pour Crozier et Friedberg (1977 : 143), « l'organisation n'est [...] en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition ».



Ainsi, le fait de vouloir éviter les conflits coûte que coûte peut avoir des effets néfastes sur le collectif de travail. Cormier (2004) évoque notamment les risques de tolérance face à l'incompétence, d'injustice entre les collaborateurs, de pratiques inefficaces, de manquements à la sécurité ou à l'éthique comme autant de conséquences d'une volonté de conservation de la paix sociale à tout prix. Si un minimum de consensus est toujours nécessaire pour travailler ensemble, l'excès d'homogénéité risque de porter atteinte à l'existence même de l'équipe. « De façon paradoxale, éviter le conflit peut conduire à l'émergence de conflits relationnels très difficiles à dénouer. Espérer vivre sans conflit, sans confrontation, sans discussion nerveuse constitue l'un des principaux écueils au dénouement des conflits. » (Cormier, 2004 : 142).

Plusieurs études mettent de l'avant le fait que les conflits de contenu, c'est-à-dire portant sur la tâche elle-même ou le processus de travail, influencent positivement la performance d'une équipe de travail (De Dreu et Van De Vliert, 1997 ; Dyer et Song, 1998 ; Elangovan, 1998 ; Jehn, 1997 ; Pelled *et al.* 1999). « Le conflit est souvent la première étape pour sortir des procédures désuètes, pour revoir des modes de fonctionnement inefficaces et pour favoriser l'innovation et la créativité. » (Cormier, 2004 : 138). Au même titre, Cormier (2004) souligne que la bonne entente permanente dans une équipe de travail n'est pas nécessairement synonyme de performance.

Coser (1965) et Deutsch (1973) avancent que le conflit dans les organisations permet, entre autres, de rééquilibrer les relations de pouvoir, de favoriser la flexibilité et l'adaptabilité, et de prévenir la stagnation des unités de travail. Les théoriciens de la décision en petits groupes soutiennent que le conflit étend le répertoire des jugements, favorise les idées neuves, conduit à un réexamen des objectifs, augmente la prise de risques calculés et favorise l'acceptation des décisions du groupe (Folger *et al.*, 1993). Finalement, Putnam (1997 : 148) avance que le conflit servirait même à

protéger les équipes et, finalement, les organisations puisqu'en les protégeant contre la pensée groupale, le conflit serait nécessaire à la survie même de l'organisation : « le conflit n'est pas une rupture dans un système de collaboration orienté vers un but. Le conflit est central à ce qu'est une organisation. » (Cormier, 2004).

Finalement, les membres d'un groupe qui parviennent à gérer un conflit de manière pertinente améliorent leur capacité à travailler ensemble dans le futur (Jehn, 1995; Pelled *et al.*, 1999). L'appropriation du conflit devient en somme une étape essentielle dans la prévention des conflits relationnels sans issue (Cormier, 2004) qui, par ailleurs, ne se produisent pas dans le contexte de cette petite équipe où les personnes sont désindividualisées - interchangeables et modelées strictement - ce qui entraîne des départs « spontanés » par exclusion collective plutôt que des conflits relationnels durables.

## CONCLUSION

La littérature révèle un nombre important de publications sur le télétravail provenant du domaine de la gestion, qui abordent le sujet le plus souvent du point de vue organisationnel, sous l'angle des avantages et des risques liés à la gestion des ressources humaines. Il existe également un certain nombre de recherches étudiant les impacts du télétravail sur la conciliation travail-famille (Thomsin, 2003; Tremblay *et al.*, 2006), mais dans ce cas, ces études se concentrent sur le rapport individuel des employés à leur télétravail. Ainsi, les études francophones provenant du domaine communicationnel demeurent beaucoup plus rares. À travers cette recherche, nous souhaitons éclairer une problématique qui nous apparaissait peu documentée, à savoir celle des enjeux psychosociaux du télétravail et plus précisément la façon dont se construit un collectif de travail en contexte de télétravail, en regard du renouvellement du lien social et des nouvelles tensions qui y sont associées.

Nous croyons que la posture communicationnelle qui nous a portée tout au long de cette recherche aura permis d'apporter ce nouvel éclairage sur la façon dont interagissent entre elles les travailleuses d'une équipe fonctionnant exclusivement en télétravail et sur les effets de ces interactions sur le collectif de travail. De manière générale, les résultats obtenus auront permis de répondre à notre questionnement général de recherche ainsi qu'à nos questions spécifiques.

À un niveau plus pragmatique, nos études en relations humaines nous auront appris que pour espérer régler un problème, il est avant tout nécessaire de le nommer. Sans chercher à noircir le tableau du télétravail, modalité qui comporte indéniablement ses atouts, il demeure que les résultats de notre étude révèlent des conditions de travail difficiles pour les employées, conditions qui présentent des risques non négligeables

en terme de santé au travail. Nous espérons que les résultats de cette recherche auront au moins le mérite d'informer de l'existence de facettes moins roses du télétravail, et qu'au mieux, ces résultats contribueront à aider des gestionnaires soucieux d'implanter le télétravail dans les meilleures conditions possibles.

Plusieurs constats sont ressortis de nos résultats. Dans un premier temps, il apparaît que la souplesse et la flexibilité permises par la modalité du télétravail, telle qu'elle prend forme au service 24h de *Delta*, renvoient davantage à celles de l'organisation plutôt qu'à une réelle flexibilité des travailleuses. À cet égard, nos résultats vont dans le sens des hypothèses voulant que les TIC, plutôt que d'offrir une plus grande autonomie aux télétravailleuses et télétravailleurs, donneraient plutôt davantage d'indicateurs de contrôle aux gestionnaires (Fairweather, 1999; Wicks, 2002; Taskin, 2006). Ainsi, les télétravailleuses de notre étude semblent cumuler à la fois un contrôle important de leurs résultats et de leur temps de travail. De fait, peu de stratégies de régulation individuelles et collectives ont été détectées. Les résultats portant sur la flexibilité du travail révèlent également que la conciliation travail-famille implique souvent une organisation complexe pour les mères de l'équipe. Le télescopage des temps et des fonctions, la rigidité des horaires et l'absence de contrôle personnel sur le rythme de travail limitent la portée des avantages souvent associés au télétravail relativement à la conciliation travail-famille.

Dans un deuxième temps, un autre constat révèle que plusieurs des conditions de travail des répartitrices semblent participer à l'intensification du travail. Le fait que les télétravailleuses aient à gérer leurs courriels professionnels sur leur temps personnel contribue à brouiller les frontières entre les sphères privée et professionnelle et entraîne des difficultés à « décrocher » du travail. De plus, l'absence de pauses formelles entraîne une « sujétion permanente » impliquant que « l'absence réelle ne peut être que volontaire, consciente et recherchée par la prise de dispositions spécifiques [...] » (Morin, 2000 : 735). Finalement, la cadence de travail



particulièrement élevée accompagnée de la norme partagée dans l'équipe voulant qu'il soit normal de se sentir dépassée, entraîne une attitude de résilience chez les répartitrices et participe à la non-remise en question des pratiques organisationnelles.

Ainsi, il est surprenant de constater que bien que plusieurs de ces pratiques organisationnelles ne respectent pas les normes minimales du Code du travail, les répartitrices ne remettent pas ou peu en question leurs conditions de travail. La culture de l'urgence permanente, conjuguée aux outils et aux conditions qui ne permettent pas d'activité réflexive en équipe, ne favorise pas la mise à jour des incohérences du système. À cet égard, les théories de De Gaulejac (2015) sur les « systèmes paradoxants » amènent un éclairage intéressant sur ce phénomène en montrant que dans ce genre de circonstances, il peut parfois apparaître moins éprouvant psychiquement de s'adapter à un système incohérent que de le dénoncer.

Dans un troisième temps, nous avons relevé une certaine ambiguïté entourant la zone relationnelle. D'abord, la distance physique n'empêche pas les travailleuses de ressentir une faible distance psychologique. Le mode de recrutement par référence, qui favorise les liens d'amitié au sein de l'équipe, de même que les interactions répétées entre travailleuses, contribuent à la construction d'un fort sentiment d'appartenance chez les répartitrices. Parallèlement, les tensions existantes entre le service 24h et les succursales et la dichotomie qu'elles entraîne entre ces deux groupes (« Eux » et « Nous ») semblent renforcer la forte identité sociale de l'équipe du service 24h.

Ensuite, il est étonnant de constater que les répartitrices considèrent la distance physique comme le premier facteur responsable de la bonne entente dans l'équipe. L'absence d'interactions en face-à-face, en bannissant l'accès aux indices non-verbaux traduisant les humeurs des unes et des autres, est perçue comme la façon de préserver un climat de travail caractérisé par « la bonne humeur ». Cette perception

peut s'expliquer d'une part par l'invisibilité du travail des unes par les autres, ce qui réduit les occasions de désaccords relatifs aux processus de travail. D'autre part, l'utilisation de la communication médiatisée combinée à l'urgence qui caractérise le rythme de travail, engendre des messages très brefs qui ne favorisent pas non plus la mise à jour ou l'éclaircissement de zones conflictuelles. Dans les faits, il existe peu, voire pas de partage entre les répartitrices autour d'éléments problématiques qui dépassent les petits problèmes techniques du quotidien. De surcroît, l'attitude très interventionniste de la directrice à l'égard du climat de travail et de l'attitude des employées entre elles influence également la difficile mise à jour de conflits au sein de l'équipe puisque les mesures de contrôle en place au service 24h permettent d'étendre le contrôle à la zone relationnelle. Ces circonstances laissent croire qu'une grande partie des divergences entre les télétravailleuses passent donc inaperçues. L'absence de malentendus favorise ainsi une représentation commune positive du collectif de travail (Rosanvallon, 2006). De fait, à l'instar des résultats de Rosanvallon (2006), nous croyons que la distance physique ne détruit pas le collectif de travail, mais le fait exister de façon paradoxale, sur un mélange de malentendus et de représentations, duquel il résulte une cohésion de surface.

De manière plus générale, cette recherche contribue à montrer comment les TIC sont mises au service de pratiques organisationnelles qui vont à l'encontre de certaines valeurs ou vertus habituellement associées aux TIC (en termes de gain d'autonomie, de plus grande liberté d'action, etc.), ce qui alimente les paradoxes mis en lumière et documentés dans la présente étude. Plus largement, la recherche montre également toute la pertinence de s'intéresser à la façon dont les TIC sont mis en usage dans des cadres et des contextes organisationnels bien particuliers, et comment ces derniers contraignent fortement les usages qu'on en fait, de même que le sens qu'ils prennent pour les personnes concernées. En cela, les résultats de cette recherche apportent des éléments empiriques qui permettent de confronter les discours sur les avantages ou

les inconvénients du télétravail certes, mais aussi des TIC elles-mêmes dans les milieux organisés.

Cette recherche comporte néanmoins certaines limites. Dans un premier temps, la démarche d'échantillonnage et plus précisément le fait que le contact avec les répartitrices se soit établi par le biais de la directrice aura pu influencer la participation. Bien que l'entière confidentialité des propos ait été assurée dès la prise de contact avec les membres de l'équipe, le fait que la lettre d'information à l'intention des répartitrices leur soit parvenue par la directrice aura pu influencer la décision de certaines d'entre elles quant à leur volonté de participer. Par ailleurs, considérant la nature exploratoire de notre recherche et le nombre restreint de sujets que nous avons interrogés, il n'est pas possible de généraliser nos résultats à l'ensemble des télétravailleuses et télétravailleurs. Qui plus est, la particularité de centre d'appels qui caractérise notre étude de cas réfère à une forme de télétravail bien spécifique, l'aspect de service à la clientèle constituant un élément peu répandu parmi les modalités de télétravail existantes.

En ce sens, il serait intéressant que de futures recherches se penchent sur les risques psychosociaux entourant le télétravail dans des organisations du travail différentes de celle de notre étude. En l'occurrence, il serait intéressant de comparer les résultats d'études similaires menées ailleurs que dans des centres d'appels. De même, le télétravail étant rarement pratiqué de façon exclusive, mais plus souvent jumelé avec du travail en présentiel, il serait également intéressant d'étudier les collectifs de travail évoluant à la fois à distance et en présentiel.

En conclusion, bien que la taille restreinte de notre échantillon nous pousse à demeurer très humble face aux retombées de cette recherche, nous espérons que l'analyse des propos des participantes apportera un regard éclairant sur les enjeux psychosociaux entourant les collectifs de travail en contexte de télétravail. À tout le

moins, il nous est permis de croire que cette étude apportera une meilleure compréhension de l'expérience de travailleuses en télétravail. Nous espérons également que l'expérience de la recherche aura été, pour les télétravailleuses participantes, une occasion de donner un sens à leurs pratiques et de nourrir une réflexion sur leur travail et leurs façons d'interagir.



## ANNEXE A

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

*Vers une meilleure compréhension du lien social en contexte de télétravail*

**L'objectif de cette recherche** est de mieux comprendre la nature des relations entre les membres d'une équipe travaillant en télétravail.

#### **Responsables**

Cette recherche est menée dans le cadre d'une maîtrise en communication à l'UQAM. Elle est menée par la candidate à la maîtrise Lucie Enel et encadrée par la professeure Chantal Aourousseau, du département de communication sociale et publique, Faculté de communication de l'UQAM.

#### **Votre participation**

Dans le cadre de cette recherche, vous avez été sollicité(e) pour participer à une entrevue d'une durée d'environ une heure trente. Celle-ci sera l'occasion d'aborder différentes questions reliées à vos habitudes de travail et prendra la forme d'une discussion balisée par des questions prévues et d'autres qui seront en lien avec vos propos.

Votre participation est **volontaire** et vous pouvez, à tout moment, sans avoir à fournir de raison ni à subir de conséquences, décider de ne pas répondre à une question ou arrêter le déroulement de la discussion et quitter les lieux. Dans ce cas, le matériel recueilli avant votre retrait ne sera pas utilisé.

#### **Anonymat**

L'entrevue sera enregistrée et retranscrite. Toutes les données recueillies seront **traitées de manière anonyme**. Un pseudonyme sera attribué à chacun des participants dans la retranscription des enregistrements. Certains extraits de ces retranscriptions d'entrevues pourront être présentés dans le mémoire de maîtrise que produira la chercheuse, mais à la condition que les éléments de nature confidentielle ne soient pas divulgués et qu'il ne soit pas possible de vous identifier. Les retranscriptions et les enregistrements ainsi que toutes les données vous concernant seront détruits à la fin du processus de recherche.

**Risques**

Votre participation à cette entrevue ne devrait entraîner pour vous aucun inconvénient, si ce n'est le temps de participation. Cependant, advenant le cas où votre participation à la recherche suscite des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à contacter la professeure encadrant cette recherche :

Chantal Aourousseau

Professeure, département de communication sociale et publique,

Faculté de communication, UQAM,

Tél : (514) 987-3000 poste 3858

[aourousseau.chantal@uqam.ca](mailto:aourousseau.chantal@uqam.ca)

**Nous vous remercions à l'avance pour votre participation à cette recherche.**

**CONSENTEMENT**

J'ai lu le formulaire et j'accepte volontairement de collaborer à cette entrevue.

\_\_\_\_\_  
Nom du participant

\_\_\_\_\_  
Nom de l'étudiant(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du participant

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiant(e)

Date : \_\_\_\_\_

ANNEXE B  
GRILLE HORAIRE TYPE

	C	C	D	C	C	R	R
	13	14	15	16	17	18	19
	Dimanche	Lundi	Mardi	Mer	Jeudi	Vendredi	Samedi
22h00 à 05h30 ©		K	M	M	M	M	
22h00 à 8h30©	M						K
05h30 à 08h30©		S	M	M	M	M	
05h30 à 08h30* <sub>i</sub> ©		I	D	A	D	A	
05h30 à 13h30 * <sub>i</sub> ©	I						
06h00 à 13h00							L
08h30 à 16h30+3\$ ©	S						I
08h30 à 17h00				D 8h30- 17h S 13h-17h	E 12h- 17h E 12h 17h		
13h00 à 16h30							
13h30 à 22h00+3\$* <sub>i</sub> ©							A
16h30 à 22h00+3\$ ©+INF toutes les régions	D						L2
17h00 à 21h00						L	
17h00 à 22h00 ©			S remplac e S2	A remplac e S2		S	
17h00 à 22h00 * <sub>i</sub> ©		K	A	D	D	I	

© priorité courriels sauf courriels industriels

\*<sub>i</sub>©priorité rapports et courriels industriels

+INF : priorité confirmation horaire infirmières pour la semaine

## APPENDICE A

### DOCUMENT INFORMATIF DELTA





DELTA

Je suis actuellement candidate à la maîtrise en communication à l'UQAM. Le télétravail est au cœur de mes préoccupations de recherche depuis plusieurs années.



## Mon profil

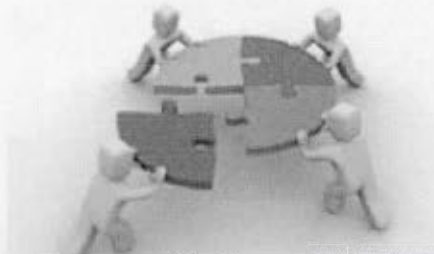
Ma formation universitaire m'a dotée de solides compétences en stratégie d'intervention communicationnelle et psychosociologique tant au niveau des individus, des groupes que des organisations.

## Une formation centrée sur l'humain

Suite à l'obtention d'un *diplôme d'études supérieures en techniques commerciales, option communication* en France et de plusieurs années de pratique sur le marché du travail, j'ai complété un *baccalauréat en Communication (Relations humaines)* à l'UQAM avant d'y poursuivre une *maîtrise recherche en communication*. Au fil des 10 dernières années, j'ai développé à travers ce cursus riche et complémentaire une réflexion approfondie sur les communications humaines en milieu organisé. Ma formation universitaire m'a solidement outillée, autant au niveau théorique qu'expérientiel, dans le domaine des dynamiques de groupe, de la formation en entreprise, de l'animation, du développement organisationnel, de la coordination d'équipes, ou encore de la fonction conseil auprès de groupes ou d'organisations.

## Un projet soutenu par la communauté scientifique

Récipiendaire de plusieurs bourses d'excellence au cours de ma scolarité, mon projet a notamment été reconnu et soutenu financièrement par les organismes de financement de la recherche aux niveaux fédéral et provincial. J'ai ainsi bénéficié d'importantes bourses de la part du *Conseil de recherches en sciences humaines du Canada* ainsi que du *Fonds de recherche Société et culture du Québec*.



## Mes objectifs de recherche

**Mieux comprendre les enjeux organisationnels et relationnels entourant le télétravail et les dynamiques de groupe dans le domaine de la santé.**

### **Les enjeux organisationnels et relationnels du télétravail**

La distance physique engendrée par le télétravail transforme les façons de gérer des employés, de même que les pratiques de travail chez les salariés. Conjugée à l'éloignement géographique, la notion de collectif de travail apparaît ainsi sous un nouveau visage. Je souhaite donc interroger les pratiques communicationnelles qui ont lieu dans ce contexte spécifique.

### **Le rôle des technologies et du web 2.0**

L'émergence des technologies de l'information et de la communication et notamment du web 2.0 et des réseaux sociaux, transforme les pratiques de communication entre individus. Comment ces nouveaux outils affectent-ils les pratiques de coordination entre collègues de travail d'une équipe virtuelle ou entre employé et supérieur ?

### **Les équipes de travail virtuelles**

Comment émergent les structures groupales dans une situation de télétravail ? Comment la distance physique influence-t-elle la construction de réseaux formels et informels ?





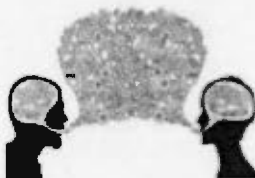
## Les étapes de notre collaboration

La méthodologie de ma recherche s'appuie sur la combinaison de plusieurs sources de données.



### Une rencontre avec un(e) gestionnaire de votre organisation

Dans un premier temps, une rencontre avec une personne gestionnaire d'une durée d'une heure environ me permettrait de mieux comprendre le fonctionnement de base de votre organisation.



### Des entretiens auprès de quelques employé(e)s

Par la suite, avec l'accord de votre organisation, je contacterai les employé(e)s afin de recruter cinq ou six participant(e)s qui y consentiraient de façon libre et volontaire sachant par ailleurs que leurs noms ne vous seront pas communiqués (dans le respect des règles d'éthique de la recherche auprès de sujets humains).



### Un portrait des usages technologiques

Durant quelques heures, avec le consentement libre et éclairé d'un(e) employé(e), je me rendrai sur son lieu de travail afin de mieux visualiser les pratiques de travail relatives à l'environnement de travail virtuel.



### L'analyse des données

Finalement, j'analyserai ces données dans le cadre de mon mémoire de maîtrise et vous soumettrai une analyse sommaire des résultats qui préservera le caractère confidentiel des entretiens.



## Éthique de la recherche

**Tout au long du processus, vous pourrez compter sur l'entière confidentialité des résultats issus de ma recherche.**

### **Confidentialité et anonymisation des données recueillies**

Le nom de votre organisation ainsi que toute information permettant de l'identifier n'apparaîtront nulle part dans le rapport de recherche. Il en sera de même pour l'identité de tous les employés ou gestionnaires rencontrés. Ainsi, vous pourrez compter sur une confidentialité absolue relativement à mes démarches de recherche, préservant l'anonymat de votre organisation et des participants à la recherche.

### **Sécurité des données**

Les renseignements recueillis seront conservés en lieu sûr et ne serviront qu'aux seules fins du présent projet. Ma directrice de recherche, Chantal Aurousseau, PhD et moi-même, serons les seules personnes à avoir accès à ces données. Par la suite, la totalité des données sera détruite.

### **Transparence des résultats auprès de votre organisation**

Si Delta le souhaite, un compte-rendu sommaire présentant quelques faits saillants de la recherche pourra lui être communiqué au terme de la rédaction du mémoire de maîtrise. Ce document respecterait les clauses de confidentialité convenues avec les participant(e)s et respectant les règles d'éthique de la recherche. S'il y a lieu, une ou des recommandations pourraient s'ajouter au compte-rendu.

### **Publications éventuelles**

Les résultats du projet de recherche pourraient être publiés dans des revues scientifiques ou partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Toutefois, aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.



## Impacts positifs de la recherche

### **Une meilleure compréhension d'une situation encore peu étudiée**

Les résultats de cette étude apporteront un éclairage sur les enjeux encore flous entourant la réalité de télétravailleurs en contexte d'agence de placement. En participant à cette étude, vous contribuez à l'avancement des connaissances dans un domaine encore peu exploré.

### **Un portrait à jour du fonctionnement de votre organisation**

Ce projet vous permettra de bonifier la compréhension du contexte organisationnel d'une partie de votre entreprise.

### **Les changements structurels récents chez Delta**

Les changements que vit votre organisation, et notamment l'expansion de la division médicale entraînent des transformations dans les pratiques de travail de vos employés. Ce projet permettra entre autres d'identifier plus concrètement la nature de ces transformations et leurs impacts.

### **Une identification des éventuels besoins de formation**

Ce portrait à jour des enjeux organisationnels liés au télétravail dans votre entreprise vous donnera l'occasion d'identifier plus facilement les besoins de formation auprès des gestionnaires et des employés.

### **Une adaptation des pratiques de gestion**

Avec une meilleure compréhension des impacts des changements organisationnels que vivent vos gestionnaires et vos employés, vous pourrez adapter vos pratiques de gestion à ces transformations.

**Le projet de recherche que je souhaite réaliser dans votre entreprise s'inscrit dans le cadre de ma maîtrise en communication à l'UQAM.**

**Advenant votre consentement à participer au projet, il faudra attendre l'approbation d'un comité de professeurs avant de pouvoir amorcer le travail de terrain (entreviens avec les employé(e)s et observation).**

**Il faut aussi considérer que les exigences de rigueur de la démarche scientifique demandent un traitement minutieux des données qui prend du temps. Ainsi, entre le moment où je recueille les données et celui où je dépose le rapport final (mémoire de recherche), il peut s'écouler de six à dix mois.**

**Tout au long du processus de recherche, je demeurerai disponible pour répondre à vos interrogations :**

**lucieenel@hotmail.com  
(514) 272-4805**

**Si par ailleurs, vous souhaitez discuter avec ma directrice de recherche, vous pouvez la joindre par courriel ou par téléphone :**

**Chantal Arousseau, PhD  
arousseau.chantal@uqam.ca  
(514) 987-3000 #3858**

## APPENDICE B

### GUIDE D'ENTREVUE



Thèmes	Sous-thèmes	Questions
<b>ACCUEIL</b>		Présentation de la chercheure Présentation du projet Présentation du déroulement de l'entrevue Donner les consignes sur la participation Présentation des dimensions éthiques : Faire lire le formulaire – Autorisation d'enregistrement Vérifier la compréhension de tous ces éléments – Voir s'il y a des questions
<b>INTRODUCTION</b>	Parcours  Arrivée dans l'organisation	<b>Afin de mieux vous connaître, j'aimerais que vous me parliez un peu de votre parcours, comment êtes-vous arrivé(e) chez Delta?</b> Depuis quand travaillez-vous chez Delta? Connaissiez-vous quelqu'un dans cette organisation? Comment appréciez-vous travailler à distance, en télétravail? À quoi ressemblent vos expériences de travail antérieures? Mis à part le travail, quelles autres activités/occupations/responsabilités vous demandent du temps?
<b>CONCILIATION TRAVAIL/ VIE PERSONNELLE</b>		<i><b>Vous m'avez parlé de votre parcours et de vos activités en marge du travail...</b></i> <b>En général, comment organisez-vous votre vie (temps, relations, etc.) pour faire de la place à tout ce qu'il faut faire?</b> Comment organisez-vous votre emploi du temps? Comment gérez-vous vos priorités? Comment les technologies contribuent-elles à cette organisation?

TRAVAIL		<i>Maintenant, j'aimerais que nous parlions de votre travail.</i>
	Description des tâches	<p><b>Comment se déroule un quart de travail, habituellement, à partir du moment où vous vous préparez à prendre votre poste? (si difficile : Racontez-moi comment s'est déroulé votre plus récent quart de travail en commençant par la manière dont vous vous préparez à commencer votre quart de travail?)</b></p> <p>Quelles sont vos tâches habituelles?          Qui sont vos clients? (niveau de connaissance/proximité)          Avec qui êtes-vous appelé(e) à communiquer régulièrement durant un quart de travail?          Pourquoi?          Quels sont les outils que vous utilisez pour effectuer vos tâches?          Communiquez-vous toujours par écrit ou utilisez-vous des dispositifs tels que Skype?          Votre utilisation de ces outils a-t-elle évolué depuis vos débuts?</p> <p><b>Qu'est-ce qu'un beau quart de travail?</b>          Qu'arrive-t-il quand ça se passe bien?</p> <p><b>Qu'est-ce qu'un moins beau quart de travail?</b>          Qu'arrive-t-il quand ça se passe moins bien?          Qu'est-ce qui fait en sorte que ça fonctionne moins bien?</p>

		<p><b>Comment sont déterminées vos heures de travail?</b></p> <p>Vos horaires sont-ils réguliers?  Avez-vous la possibilité de choisir parfois vos horaires de travail?  Est-ce qu'il vous est parfois possible d'échanger des quarts de travail avec des collègues?</p>
	Contrôle	<p><b>Comment (et à qui?) rendez-vous compte de votre travail?</b></p> <p>Comment votre responsable fait-il (elle) pour savoir si vous travaillez et la façon dont se passe votre travail?</p> <p>Trouvez-vous qu'il y a des personnes parfois moins efficaces dans votre équipe?  Comment le savez-vous?  Pensez-vous que les membres de votre équipe s'informent également de votre production?</p> <p>Comment faites-vous quand vous avez besoin d'un temps de pause?</p> <p>Êtes-vous évalué(e) formellement?  De quelle manière et à quelle fréquence?</p>

<b>COLLECTIF</b>		<i>Maintenant, j'aimerais que nous parlions de votre équipe de travail.</i>
	Lien social au sein du collectif	<p><b>Quel type de situation vous amène à communiquer avec vos collègues ?</b></p> <p>Lorsque vous rencontrez une difficulté dans la réalisation de vos tâches, à qui demandez-vous de l'aide ?</p> <p>Par quel moyen ?</p> <p>Avez-vous développé des relations amicales avec des personnes de votre travail ?</p> <p>À quel moment (sur les heures de travail ou en dehors) et par quel moyen entrez-vous en relation avec cette (ces) personnes ?</p>
	Cohésion	<p><b>Dans quelle mesure avez-vous l'impression de faire partie d'une équipe dans votre emploi chez <i>Delta</i> ?</b></p> <p>Si vous aviez à décrire votre équipe de travail, comment le feriez-vous ?</p> <p>De manière générale, qu'appréciez-vous dans le fait de travailler en équipe ?</p> <p>Avez-vous souvenir d'un moment fort vécu en équipe ? (un défi relevé, une célébration, etc.)</p> <p>De manière générale, qu'appréciez-vous moins dans le fait de travailler en équipe ?</p> <p>Avez-vous souvenir d'un moment plus difficile vécu en équipe ? (une mauvaise performance, un épisode de manque de soutien, un problème de communication, etc.)</p>



		<p>Globalement, par rapport à d'autres expériences de travail (s'il y a lieu, sinon par rapport à vos attentes par rapport à votre environnement de travail), comment qualifieriez-vous votre perception de l'équipe chez <i>Delta</i> ?</p>
<b>COMMUNICATION</b>		<p><b><i>Maintenant, j'aimerais que l'on parle de vos relations interpersonnelles, en général.</i></b></p>
	Modes de communication	<p><b>Lorsque vous avez besoin de soutien, de conseils dans la vie en général, qui approchez-vous? (si des exemples sont utiles, parler d'un projet que l'on veut mener à terme : un déménagement, une décision : choix d'étude ou de carrière...)</b></p> <p>Comment approchez-vous ces personnes?  Par le biais de quels outils?  Dans quelle mesure la distance affecte-t-elle la qualité de vos relations?  À quelle fréquence entrez-vous en contact avec les personnes qui vous sont les plus chères?  Vos amis en général?</p> <p><b>Dans votre milieu de travail, y a-t-il eu des moments où vous auriez souhaité avoir d'autres moyens de communication pour rejoindre vos collègues ou vos clients?</b></p> <p>Dans quelles circonstances?  Pour quelles raisons?</p>
<b>AVENIR</b>		<p><b>Compte tenu de votre expérience actuelle chez <i>Delta</i>, comment envisagez-vous votre avenir professionnel?</b></p> <p>Où vous voyez-vous travailler dans cinq ans?</p>

		<p>Quelle place y occuperaient les relations interpersonnelles avec les collègues ou supérieurs? La clientèle? Quelle place y occuperaient les technologies de communication? Comment entrevoyez-vous votre modalité de travail (télétravail ou non)?</p> <p>Pour quelles raisons?</p>
<b>Faire une synthèse</b>		<b>Avez-vous d'autres éléments à ajouter à la discussion que nous venons d'avoir?</b>
<b>CLÔTURE</b>		
	Expérience de l'entrevue	<p><b>Comment avez-vous vécu cette entrevue?</b> Questions qui vous ont étonné ? Choqué ? Inquiété ?</p>
	Conseils pour une prochaine entrevue	<p><b>J'essaie de comprendre la nature des liens qui se développent entre les membres d'une équipe en télétravail.</b> Auriez-vous des conseils à me donner pour les prochaines entrevues? Des questions que j'aurais oublié de poser... Une autre façon de faire l'entrevue ?</p>
	La suite des choses	<p>Rappeler les éléments de confidentialité et d'anonymisation des données. Informar de la possibilité d'avoir des informations concernant les résultats de la recherche.</p> <p><b>Avez-vous des questions sur la suite des évènements?</b></p>
<b>REMERCIEMENTS</b>		

**Données sociodémographiques (pour utilisation à des fins de précision des  
profils des répondantes, répondants)**

*Questions à poser de vive voix (en ajoutant des notes au besoin)*

**1- Quel est votre âge ? \_\_\_\_\_**

**2- Quel est votre niveau d'études actuel :**

Secondaire	Complété ____	En cours ____
Cegep	Complété ____	En cours ____
Universitaire	Complété ____	En cours ____

**3- Si aux études :**

**a. Quel est approximativement le nombre d'heures consacrées chaque semaine aux études durant les sessions actives?**

---

**b. Combien de cours avez-vous par session?**

---

**c. Suivez-vous ces cours en présence (dans les locaux de l'université/cegep) ou à distance (en ligne)?**

---

**d. Quel est votre domaine de formation?**

---

**4- Travaillez-vous ?**

☐

À temps plein

☐

À temps partiel

**5- Combien d'heures par semaine travaillez-vous habituellement?**

---

**6 – Quel a été votre revenu annuel au cours de la dernière année (plus récente déclaration d'impôt)**

Moins de 12 000 \$	
12 000 \$ à 25 000 \$	
25 001 \$ à 40 000 \$	
40 001 \$ à 60 000 \$	

**7 – Prévoyez-vous changer d'emploi prochainement?**

Non \_\_\_\_

D'ici 3 mois \_\_\_\_

D'ici 3 à 6 mois \_\_\_\_

Au cours de la prochaine année (plus de 6 mois, moins de 12 mois) \_\_\_\_

À la fin de mes études \_\_\_\_

*Merci pour votre participation!*



## BIBLIOGRAPHIE

Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (1982). *La dynamique des groupes restreints* (7<sup>e</sup> éd rev.). Paris : Presses universitaires de France.

Aurousseau, C. (2015). « Construction du lien social et mécanismes défensifs dans les environnements fortement médiatisés ». Dans C. Felio et L. Lerouge (dir.), *Les cadres face aux TIC*, Paris : L'Harmattan, p. 145-184.

Bobillier Chaumon, M-E. (2014). « Nouvelles technologies du travail ». Dans Zawieja, P. et F. Guarnieri, (2014). « Dictionnaire des risques psychosociaux », Paris : Seuil.

Boivin, D. B et F. O James. (2002). « Circadien adaptation to night-shift work by judicious light and darkness exposure ». *J Biol Rhythms*. 17(6), p. 556-567.

Bonneville, L. (2006). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : G. Morin, 238 p.

Bourdon, S. (2002). « The Integration of Qualitative Data Analysis Software in Research Strategies : Resistances and Possibilities ». *Forum : Qualitative social research*, 3(2).

Brouillet, M. I., Deaudelin, C. (1994). « Étude écosytémique d'un entretien de supervision de stage ». *Revue des sciences de l'éducation*. 20(3), p. 443-466.

Brun, J.-P., Dugas, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30(2), p. 79-88.

Brunelle, E. (2010). « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de gestion ». *Management international*, 14(4), p. 23-35.

Brunelle, E. (2009). « E-Leadership. L'art de gérer les distances psychologiques ». *Gestion*, 34(2), p. 10-20.

Cairncross, F. (1997). *The death of distance : How the communication revolution will change our lives*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles: des enjeux pour la santé au travail*. Humanities and Social Sciences. Université Victor Segalen – Bordeaux II

Carré, D. et Craipeau, S. (1996). « Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail ». *TIS*, 8(4).

CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) (2001). *Le télétravail*, IQ éditeur.

Code du Travail. (2012). Article L. 1222-9, France.

Commission des normes du travail. (2015). *Horaires de travail*, Consulté le 2 juillet 2015. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/horaire-de-travail/>

Commission des normes du travail. (2008). *Plan stratégique 2008-2012*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Québec.

Cormier, S. (2008). *La communication et la gestion*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 247 p.

Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec, 210 p.

Coser, L.A. (1965). « Les fonctions des conflits sociaux ». Traduction française par A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale*, Paris : Dunod, p. 493-497.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'activité collective*. Paris : Seuil.

Cummings, J. N. (2007). « Leading groups from a distance : How to mitigate consequences on geographic dispersion ». Dans S. Weisband (Ed.), *Leadership at a distance. Research in technology-supported work*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Curie, J. et Hajjar, V. (1990). « Psychopathologie du travail ou dérégulation du système des activités ». *Perspectives psychiatriques*, 29(22), II, p. 85-91.

Damasio, A. (1999). *Le Sentiment même de soi. Corps, émotion, conscience*. Éd. Odile Jacob, Paris.

Damasio, A. (1994), *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, 2<sup>e</sup> éd., Odile Jacob, 2006.

Daniellou, F. (1998). « Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique : Introduction des Journées de Bordeaux sur la pratique de

l'ergonomie ». Dans C. Martin et D. Baradat (2003). *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Toulouse : Octarès Éditions, p. 225-240.

Davezies, P. (2005). « La santé au travail, une construction collective ». *Santé et Travail*, 52, juillet 2005, p. 24-28.

De Dreu, C.K.W. (1997). « Productive conflict : The importance of conflict management and conflict issue ». Dans C.K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oak, CA, Sage, p. 9-22.

De Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*. Paris : Seuil, 273 p.

De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Éditions du Seuil, Collection Économie Humaine, 335 p.

Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard éditions, 281 p.

Dejours, C. (1995). *Le Facteur Humain*. Paris : PUF, Que sais-je? 128 p.

Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). « Le devis de recherche qualitative ». Dans *La recherche qualitative enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, Montréal : G. Morin, p. 85-111.

Deustch, M. (1973). *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*. New Haven : Yale University Press.

Dubé, L. (2009). « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle ». *Gestion*, 34(2), p. 75-83.

Duraffourg, J. et Hubault, F. (1993). Les ergonomes de langue française ne pratiquent-ils pas une « théorie implicite » du collectif? *Actes du 27<sup>ème</sup> congrès de la SELF*. Toulouse : Octarès Éditions.

Durand, M. J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M. C., Ngomo, S. (2008). *La marge de manoeuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi*. Études et recherches / Rapport R-566, Montréal, IRSST, 70 p.



Dyer, B. et Song, M.X. (1998). « Innovation strategy and sanctioned conflict : A new edge in innovation? ». *The Journal of Product Innovation Management*, 15(6), p. 505-519.

Elangovan, A.R. (1998). « Managerial intervention in organizational disputes : Testing a prescriptive model strategy selection ». *International Journal of Conflict Management*, 9(4), p. 301-335.

Fairweather, N. B. (1999). « Surveillance in employment : The case of Teleworking ». *Journal of Business Ethics*, 22(1), p. 39-49.

Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). « Managerial control of employees working at home ». *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), p. 241-264.

Festinger, L., Schachter, S. et Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Palo Alto, Cal. : Stanford University Press.

Folger, J.P., Poole, M.S. et Stutman, R.K. (1993). *Working Through Conflict: A Communication Perspective*. New-York: Harper Collins.

Garza, C., de la (1995). *Gestion individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires*. Thèse de doctorat d'Ergonomie. Paris 5<sup>ème</sup> : LEPC-EPHE.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine Pub., 271 p. ; cité dans Pierre Paillé. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Recherches qualitatives*, vol. 15, p. 179-194.

Glesne, C. (2011). *Becoming qualitative researchers: an introduction*. 4<sup>ème</sup>. Boston: Pearson, 317 p.

Gouvernement du Québec. (2015). Loi sur les normes du travail, art. 40. Consulté le 27 août 2015.  
[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N\\_1\\_1/N1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html)

Heise, D.R. et O'Brien, J. (1993). « Emotion Expression in groups ». Dans M. Lewis et J.M. Haviland (eds), *Handbook of Emotions*, Guilford Press, Londres/New-York, p. 489-497.

Jehn, K.A. (1997). « Affective and cognitive conflict in work groups : Increasing performance through value-based intragroup conflict ». Dans C.K.W. De Dreu et E.



Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 87-100.

Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2004). *La recherche en éducation: ses étapes, ses approches*. Sherbrooke : Éd. Du CRP.

Kurland, N., et Cooper, C. (2002). « Manager control and employee isolation in telecommuting environments ». *Journal of High Technology Management Research*, 13, p. 107-126.

Lallé, B. (1999). « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31-32-33, p. 99-113.

Landry, S. (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints le modèle des trois zones dynamiques*. Coll. «Gestion». Québec: Presses de l'Université du Québec. 482 p.

Landry, S. (1995). « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation ». *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), p. 45-62.

Langevin, P. (2002). « Efficacité et contrôle des équipes virtuelles : une revue ». *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 8(2), p. 87-107.

Largier, A. (2001). « Le télétravail. Trois projets pour un même objet ». *Réseaux*, 106, p. 201-229.

Latzko-Toth, G. (2009). « L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques ». Note de recherche 2009-03. Montréal: Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST).

Lea, M. et Spears, R. (1991). « Computer mediated communication, de-individuation and group decision making ». *International Journal of Man-Machine Studies*, 31, 283-301.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1997). *La recherche qualitative : Fondements et Pratiques*. Montréal: Éditions Nouvelles AMS, 124 p.

Loi Warsmann. (2012). Code du travail, L. 1222-9, France.

Loewenstein, G. et Lerner, J. (2003). « The Role of Affect in Decision-Making ». Dans Davidson, D. J., Goldsmith, H. H. et Schere, K. R. (eds.), *Handbook of Affective Science* (p. 619-642), Oxford University Press.

Maisonneuve, J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*. Paris: Presses universitaires de France, 323 p.

Marc, J. *et al.*, (2011). « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». *Le travail humain*, 74(2), p. 107-130.

Marcoccia, M. (2000). « La représentation du nonverbal dans la communication écrite médiatisée par ordinateur ». *Communication et organisation*, 18, 6 p.

Mariné, C. et Navarro, C. (1980). Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique. *Bulletin de Psychologie*, 344, p. 311-316.

Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Montréal : Morin, 537 p.

Maznevski, M. L. et Chudoba, K. M. (2000). « Bridging Space Overt Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness ». *Organization Science*, 2(5), p. 473-492.

McDonough III, Edward F., Kenneth B.K. et Barczaka, G. (2001). « An investigation of the use of global, virtual and colocated new product development teams ». *The Journal of Product Innovation Management*, 18, p. 110-120.

Metzger, J. L. (2014). « Contrôle ». Dans Zawieja, P. et F. Guarnieri, (2014). « Dictionnaire des risques psychosociaux », Paris : Seuil.

Michinov, E. (2008). « La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale ». *Le travail humain*, 71(1), p. 1-21.

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145 p.

Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2006). «Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions». Dans *Communication: horizons de pratiques et de recherches*, p. 191-208. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Morin, F. (2000). « Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié ». *Relations industrielles*, 55(4), p. 725-745.

- O'Leary, M. B., et Cummings, J. N. (2007). « The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams ». *Mis Quarterly*, 31(1), p. 1-20.
- Olson, G. M. et Olson, J. S. (2000). « Distance matters ». *Human-Computer Interaction*, 15, 139-178.
- Olson, G. M. et Olson, J. S. (2002). *The (currently) unique advantages of collocated work*. Dans P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (p. 113-136). Cambridge, Mass. : The MIT Press.
- Ortar, N. (2009). « Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne ». *Flux*, 78(4), p. 49-57.
- Paillé, P. (1996). « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Recherches Qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé, P. (1994). « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, 23(1994), p. 147-181.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Éditions Armand Colin, 211 p.
- Pelled, L., Eisenhardt, K.M. et Xin, K.R. (1999). « Exploring the black box : An analysis of work group diversity, conflict, and performance ». *Administrative Science Quarterly*, 44(1), p. 1-28.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. et Henwood, C. I. (1991). « Communication Abilities of Managers : The Relationship to Performance ». *Journal of Management*, 17(1), p. 57-76.
- Postmes, T., Spears, R. and Lea, M. (2000). « The formation of group norms in computer-mediated communication ». *Human Communication Research*, 26, 341-371.
- Poupart, J., Groulx, L. H., Deslauriers, J. P., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Pueyo, V. et Gaudart, C. (2000). « L'expérience dans les régulations individuelles et collectives des déficiences ». Dans A. Weill-Fassina et T. Hakim Benchechroun (eds). *Le travail collectif: Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Octarès Éditions, p. 257-271.

Putnam, L. (1997). « Productive conflict : Negotiation as implicit coordination ». Dans C.K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 147-160.

Reicher, S., Spears, R. and Postmes, T. (1995). « A social identity model of deindividuation phenomena ». *European Review of Social Psychology*, 6, p. 161-198.

Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). « Télétravail à domicile et nouveaux rapports de travail ». *Revue Interventions économiques*, 34.

Reynaud, J.D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, XXIX, p. 5-18.

Rimé, B. (2005). *Le Partage social des émotions*. Paris : PUF, 420 p.

Rosanvallon, J. (2006). « Travail à distance et représentations du collectif de travail ». *Revue Interventions économiques*, 34.

Saunders, C., Van Slyke, C. et Vogel, D. R. (2004). « My time or yours? Managing time visions in global virtual teams ». *Academy of Management Executive*, 18, p. 19-31.

St-Onge, S., Haines, V. Y. et Sevin, H. (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail ». *Relations Industrielles*, 55(3), p. 414-450.

Statistique Canada. (2006). *Travail (y compris activité sur le marché du travail, industrie et profession). Québec, subdivisions de recensement, provinces, divisions de recensement, municipalités*. Recensement de 2006 (base de données).

Site de Statistique Canada. Récupéré le 23 mars 2013.

<http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/rt-td/lbr-tra-fra.cfm>

Straif, K., Baan, R. et al. (2007). *Carcinogenicity of shift-work, painting, and fire-fighting*. WHO International Agency for Research on Cancer Monograph Working Group. [Consulté le 11 septembre 2008].

Straus, S. G. et McGrath, J. E. (1994). « Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions ». *Journal of Applied Psychology*, 79(1), p. 87-97.



- Sullivan, C. (2003). « What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking ». *New Technology, Work, and Employment*, 18(3), p. 158
- Taskin, L. (2006) « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain ». *Revue Interventions économiques*, 34.
- Taskin, L. et Tremblay, D. G. (2010). « Comment gérer des télétravailleurs ». *Gestion*, 35(1), p. 88-96.
- Thomsin, L. (2003). « Le télétravail, une réponse à la demande de mobilités spatio-temporelle dans la gestion du quotidien des populations actives et de leurs familles ». *Revue Interventions économiques*, 31.
- Tremblay, D.G. et Najem, E. (2010). « Le travail à domicile au Canada : Qui le pratique et pourquoi? ». *Gestion*, 35(1), p. 108-117.
- Tremblay, D. G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006). « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? ». *Revue Interventions économiques*, 34.
- Turcotte, D. (2000). « Le processus de la recherche sociale ». Dans *Méthodes de recherche en intervention sociale*, p. 39-68. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Turcotte, M. (2010). « Le travail à domicile : Une mise à jour ». *Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, 11-008.
- Valsecchi, R. (2006). « Visible moves and invisible bodies : The case of teleworking in an Italian call centre ». *New Technology, Work and Employment*, 21, p. 123-138.
- Varela, F. J. (1989). *Connaître*. Paris : Seuil.
- Vézina, N. (2001). « La pratique de l'ergonomie face aux TMS: Ouverture à l'interdisciplinarité ». Dans *Comptes rendus du Congrès conjoint SELF-ACE Les transformations du travail : enjeux pour l'ergonomie*, Montréal.
- Walrave, M. (2010). « Comment introduire le télétravail? ». *Gestion*, 35(1), p. 76-87.
- Watzlawick, P., Beavin, H.J. et Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil, 280 p.

Wicks, D. (2002). « Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance : Understanding the willingness to telework ». *Management Decision*, 40(7), p. 672-681.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*, 4e éd. Newbury Park, CA : Sage Publications.

Zakaria, N., Amelinckx, A. et Wilemon, D. (2004). « Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams ». *Creativity and Innovation Management*, 13(1), p.15